



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
INGENIERÍA EMPRESARIAL

“DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA GENERACIÓN DE
SERVICIOS ONLINE DE COMIDA RÁPIDA, CHICLAYO 2016”

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EMPRESARIAL

AUTOR:

NAVARRO HEREDIA GIAN CARLOS

ASESOR:

ING. OLIVER VÁSQUEZ LEYVA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

PLANES DE NEGOCIOS

PIMENTEL – PERÚ

2017

Gian Carlos, NAVARRO HEREDIA

AUTOR

Ing. Oliver, VÁSQUEZ LEYVA

ASESOR DE TESIS

Presentada a la escuela de Ingeniería Empresarial de la Universidad César
Vallejo – Chiclayo para optar por el título de Ingeniero Empresarial.

Ing. Richard, HERRERA PISCOYA

PRESIDENTE

Ing. Franklin, GUERRERO CAMPOS

SECRETARIO

Ing. Denny, FUENTES ADRIANZÉN

VOCAL

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mis queridos padres: Carlos Navarro Chilcón y Gloria Esther Heredia Gálvez quienes han sido las personas que confiaron en mi persona, quienes me han apoyado en todo momento y me han brindado todo el esfuerzo necesario para salir adelante y ser una persona con principios.

A mis hermanos Sixtina y Martín quienes de una y otra forma me han apoyado para el desarrollo de mi carrera profesional.

A mi abuelita Loyola quien con su cariño y sus consejos me apoyo y me dio esas fuerzas necesarias para acabar con éxito mi carrera.

A mis amigos que me brindaron esa confianza necesaria para lograr conseguir metas profesionales.

Gian Navarro

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios por cuidarme, guiarme y derrame bendiciones sobre mi persona. A mis queridos padres Carlos y Esther por bríndame ese amor infinito.

A mis hermanos Sixtina y Martín, quienes me apoyaron en todo momento.

A mis amigos Osmar, Raquel, Bryan, César, Jean, Henry, Cristina, Kristel Chrissthy por estar siempre conmigo apoyándome.

También al ingeniero Oliver Vázquez y a todos mis asesores por compartir sus conocimientos para que esta tesis sea dirigida correctamente.

Gian Navarro

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Gian Carlos Navarro Heredia con DNI N° 71482799, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Empresarial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 25 de Septiembre del 2017

Gian Carlos Navarro Heredia

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “Diseño de un modelo de negocios para la generación de servicios online de comida rápida, Chiclayo 2016”, la misma que someto a vuestra consideración esperando cumplir con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Ingeniero Empresarial.

El autor.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| PÁGINA DEL JURADO | ii |
| DEDICATORIA..... | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | iv |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD..... | v |
| PRESENTACIÓN..... | vi |
| ÍNDICE | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS | x |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | xiii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xiv |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xv |
| RESUMEN | xvi |
| ABSTRACT | xvii |
| I. INTRODUCCIÓN | 18 |
| 1.1 Realidad Problemática | 18 |
| 1.2 Trabajos Previos | 22 |
| 1.3 Teorías Relacionadas al Tema | 24 |
| 1.3.1 Concepto del modelo de negocio..... | 24 |
| 1.3.2 Ciclos virtuosos | 29 |
| 1.3.3. Innovación de los modelos de negocio | 30 |
| 1.6.4. Características de un modelo de negocio exitoso..... | 32 |
| 1.6.5. Diferencia entre modelo de negocio y plan de negocio | 33 |
| 1.6.6. Personas que han innovado en modelos de negocio..... | 34 |
| 1.6.7. Análisis interno y externo de la empresa | 35 |
| 1.6.8. Estructura del modelo de negocio | 36 |
| 1.6.9. Los nueve módulos del modelo de negocio: | 37 |
| 1.6.10. Metodología de diseño de modelos de negocio | 40 |
| 1.6.11. Desagregación de modelos de negocio | 45 |
| 1.6.12. Comida rápida..... | 46 |
| 1.6.13. Generación de servicios online..... | 47 |
| 1.6.14. Ventas y los desafíos del mundo de los negocios online ... | 47 |
| 1.6.15. La economía digital..... | 48 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 1.6.16. | Comercio electrónico | 49 |
| 1.6.17. | Comercio electrónico móvil | 50 |
| 1.6.18. | Diseño de aplicación móvil | 50 |
| 1.6.20. | BPM-Business Process Management | 57 |
| 1.4 | Formulación del problema | 64 |
| 1.5 | Justificación del estudio | 64 |
| 1.6 | Hipótesis | 65 |
| 1.7 | Objetivos | 65 |
| 1.7.1 | General: | 65 |
| 1.7.2 | Específicos: | 65 |
| II. | MÉTODO | 65 |
| 2.1 | Diseño de investigación | 65 |
| 2.2 | Variables, Operacionalización | 66 |
| 2.3 | Población y muestra | 68 |
| 2.4 | Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 68 |
| 2.5 | Métodos de análisis de datos | 69 |
| III. | RESULTADOS | 70 |
| IV. | DISCUSIÓN | 104 |
| V. | CONCLUSIONES | 109 |
| VI. | RECOMENDACIONES | 111 |
| VII. | PROPUESTA | 113 |
| 1. | Analizar la factibilidad del modelo de negocio | 113 |
| 2. | Elaboración del modelo de negocio | 151 |
| 2.1. | Segmentación de mercados | 155 |
| 2.2. | Propuesta de valor | 158 |
| 2.3. | Canales | 160 |
| 2.4. | Relaciones con clientes | 162 |
| 2.5. | Fuentes de ingreso | 170 |
| 2.6. | Recursos clave | 171 |
| 2.7. | Actividades clave | 172 |
| 2.8. | Asociaciones clave | 172 |

| | |
|--|-----|
| 2.9. Estructura de costes..... | 174 |
| 3. Simulación de procesos en Bizagi..... | 195 |
| 4. Plan de implementación del modelo de negocio | 213 |
| 5. Beneficios de la implementación del modelo de negocio | 226 |
| 6. Comparación de los sistemas operativos Android y iOS | 228 |
| VIII. REFERENCIAS..... | 230 |
| ANEXOS | 236 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Concepto de modelo de negocio como sistema generador de valor | 26 |
| Tabla 2 Resumen por definiciones de modelos de negocio | 27 |
| Tabla 3 Tabla comparativa entre modelo de negocio y plan de negocio | 33 |
| Tabla 4 Nueve módulos en la construcción del modelo de negocio..... | 37 |
| Tabla 5 Preguntas guías para la descripción de un modelo de negocio | 42 |
| Tabla 6 Preguntas clave para evaluar un modelo de negocio | 42 |
| Tabla 7 Preguntas clave para innovar en el modelo de negocio | 44 |
| Tabla 8 Principales actividades empresariales | 45 |
| Tabla 9 Objetos de flujo de eventos de inicio | 59 |
| Tabla 10 Objetos de flujo de eventos intermedios..... | 60 |
| Tabla 11 Objetos de flujo de eventos intermedios a los límites de una actividad | 61 |
| Tabla 12 Objetos de flujo de eventos de finalización | 63 |
| Tabla 13 Operacionalización de variables..... | 67 |
| Tabla 14 Restaurantes asociado "Ahora Lambayeque" | 68 |
| Tabla 15 Años en el mercado del restaurante..... | 70 |
| Tabla 16 Propuesta de valor que diferencian a los restaurantes de sus competidores | 71 |
| Tabla 17 Relación de confianza entre restaurantes con sus clientes | 72 |
| Tabla 18 Satisfacción de los clientes, respecto a la característica que lo diferencia de sus competidores..... | 73 |
| Tabla 19 Tiempo de entrega de pedido en mesa | 74 |
| Tabla 20 Frecuencia de reclamos por el tiempo de espera en los restaurantes | 75 |
| Tabla 21 Evolución de ventas en los últimos 5 años..... | 76 |
| Tabla 22 Restaurantes con programa de fidelización..... | 77 |
| Tabla 23 Restaurantes que han recibido capacitación relacionado a su negocio | 78 |
| Tabla 24 Manejo adecuado de los recursos de la empresa | 79 |
| Tabla 25 Conocimiento de los empresarios sobre la demanda gastronómica de los clientes..... | 80 |
| Tabla 26 Conocimiento de los dueños del restaurante sobre los gustos y preferencias de sus clientes | 81 |
| Tabla 27 Presencia en una red con una web atractiva de los restaurantes | 82 |
| Tabla 28 Medio de comunicación para la promoción de los restaurantes | 83 |
| Tabla 29 Recursos tecnológicos que cuenta la empresa..... | 84 |
| Tabla 30 Renovación de maquinaria en mejora del restaurante | 85 |
| Tabla 31 Adaptación a cambios tecnológicos de los restaurantes | 86 |
| Tabla 32 Medios con los que cuenta los restaurantes para recibir pedidos a domicilio | 87 |
| Tabla 33 Inconvenientes al recibir pedidos a domicilio | 89 |
| Tabla 34 Herramienta tecnológica para evitar inconvenientes..... | 90 |
| Tabla 35 Tiempo promedio del servicio delivery..... | 91 |
| Tabla 36 Pedidos a domicilio por semana..... | 92 |
| Tabla 37 Personal en la empresa | 93 |
| Tabla 38 Áreas administrativas de los restaurantes | 95 |
| Tabla 39 Responsable en cada una de las áreas del restaurante | 96 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 40 Área de soporte tecnológico del restaurante..... | 97 |
| Tabla 41 Porcentaje de aprobación de un nuevo modelo de negocio | 98 |
| Tabla 42 Aceptación de un medio tecnológico para promocionar su negocio | 99 |
| Tabla 43 Probabilidad de uso de un nuevo modelo de negocio que minimice tiempos | 100 |
| Tabla 44 Implementación de una aplicación móvil | 101 |
| Tabla 45 Hogares según condición de tenencia de tecnologías de información y comunicación.. | 118 |
| Tabla 46 Hogares con acceso a servicios y bienes de tecnología de información y comunicación-TIC | 120 |
| Tabla 47 Aplicaciones nativas ventajas-desventajas | 122 |
| Tabla 48 Aplicaciones híbridas | 123 |
| Tabla 49 Matriz MEFE | 124 |
| Tabla 50 Matriz MEFI | 134 |
| Tabla 51 FODA | 136 |
| Tabla 52 Matriz FODA | 138 |
| Tabla 53 Acciones para el cumplimiento de la estrategia..... | 143 |
| Tabla 54 Acciones para el cumplimiento de la estrategia..... | 144 |
| Tabla 55 Acciones para el cumplimiento de la estrategia..... | 146 |
| Tabla 56 Acciones para el cumplimiento de la estrategia..... | 147 |
| Tabla 57 Acciones para el cumplimiento de la estrategia..... | 149 |
| Tabla 58 Elaboración modelo de negocio | 151 |
| Tabla 59 Criterios de segmentación..... | 155 |
| Tabla 60 Distribución de hogares según NSE 2015- departamento (Urbano) | 157 |
| Tabla 61 Elección de canales | 161 |
| Tabla 62 Recursos clave..... | 171 |
| Tabla 63 Actividades clave | 172 |
| Tabla 64 Tipos de alianzas estratégicas | 173 |
| Tabla 65 Estructura de costos | 175 |
| Tabla 66 Clasificación de restaurantes de 1 y 2 tenedores | 175 |
| Tabla 67 Clasificación de restaurantes de 3, 4, y 5 tenedores (Condiciones generales) | 176 |
| Tabla 68 Clasificación de restaurantes de 3, 4, y 5 tenedores (Condiciones particulares) | 177 |
| Tabla 69 Proyección de costos-escenario 1 | 179 |
| Tabla 70 Proyección de costos | 180 |
| Tabla 71 Proyección flujo de caja-escenario 1 | 181 |
| Tabla 72 Proyección flujo de caja | 182 |
| Tabla 73 Proyección de costos-escenario 2 | 184 |
| Tabla 74 Proyección de costos | 184 |
| Tabla 75 Proyección flujo de caja-escenario 2 | 185 |
| Tabla 76 Proyección flujo de caja | 186 |
| Tabla 77 Proyección de costos-escenario 3 | 188 |
| Tabla 78 Proyección de costos | 188 |
| Tabla 79 Proyección flujo de caja-escenario 3..... | 189 |
| Tabla 80 Proyección flujo de caja | 190 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 81 Pronóstico escenario restaurantes 2 tenedores..... | 192 |
| Tabla 82 Pronóstico escenario restaurantes 3 tenedores..... | 193 |
| Tabla 83 Pronóstico escenario restaurantes 4 tenedores..... | 194 |
| Tabla 84 Caso de uso registro..... | 215 |
| Tabla 85 Caso de uso validación de ubicación..... | 215 |
| Tabla 86 Caso de uso selección de pedido | 216 |
| Tabla 87 Caso de uso realizar pedido..... | 216 |
| Tabla 88 Caso de uso ver pedido | 217 |
| Tabla 89 Caso de uso revisar pedido | 219 |
| Tabla 90 Caso de uso modificar horarios | 219 |
| Tabla 91 Caso de uso revisión de estadísticas..... | 220 |
| Tabla 92 Caso de uso añadir o editar categoría | 220 |
| Tabla 93 Caso de uso eliminar categoría..... | 221 |
| Tabla 94 Caso de uso añadir plato | 221 |
| Tabla 95 Caso de uso editar plato..... | 222 |
| Tabla 96 Caso de uso borrar plato | 222 |
| Tabla 97 Caso de uso añadir o editar repartidor | 223 |
| Tabla 98 Caso de uso eliminar repartidor | 223 |
| Tabla 99 Caso de uso envió de pedidos | 223 |
| Tabla 100 Caso de uso preparación de platos..... | 224 |
| Tabla 101 Comparación de los sistemas operativos Android y iOS para el desarrollo de apps..... | 228 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1 Los nueve módulos del modelo de negocio | 38 |
| Ilustración 2 Plantilla para el lienzo del modelo de negocio | 41 |
| Ilustración 3 Proceso de diseño y desarrollo | 51 |
| Ilustración 4 Modelo de negocio | 153 |
| Ilustración 5 Factores de la propuesta de valor | 159 |
| Ilustración 6 Propuesta de valor | 159 |
| Ilustración 7 Modelo de dimensiones | 162 |
| Ilustración 8 Diseño de la estructura CRM | 165 |
| Ilustración 9 Importación de modelo de Bizagi | 201 |
| Ilustración 10 Diagrama modelo de negocio | 201 |
| Ilustración 11 Propuesta modelo de negocio | 214 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1 Años en el mercado del Restaurante | 70 |
| Gráfico 2 Propuesta de valor que diferencian a los restaurantes de sus competidores | 71 |
| Gráfico 3 Relación de confianza entre restaurantes con sus clientes | 72 |
| Gráfico 4 Satisfacción de los clientes, respecto a la característica que lo diferencia de sus competidores..... | 73 |
| Gráfico 5 Tiempo de entrega de pedido en mesa | 74 |
| Gráfico 6 Frecuencia de reclamos por el tiempo de espera en los restaurantes | 75 |
| Gráfico 7 Evolución de ventas en los últimos 5 años | 76 |
| Gráfico 8 Restaurantes con programa de fidelización | 77 |
| Gráfico 9 Restaurantes que han recibido capacitación relacionado a su negocio | 78 |
| Gráfico 10 Manejo adecuado de los recursos de la empresa | 79 |
| Gráfico 11 Conocimiento de los empresarios sobre la demanda gastronómica de los clientes | 80 |
| Gráfico 12 Conocimiento de los dueños del restaurante sobre los gustos y preferencias de sus clientes | 81 |
| Gráfico 13 Presencia en una red con una web atractiva de los restaurantes | 82 |
| Gráfico 14 Medio de comunicación para la promoción de los restaurantes | 83 |
| Gráfico 15 Recursos tecnológicos que cuenta la empresa..... | 84 |
| Gráfico 16 Renovación de maquinaria en mejora del restaurante..... | 85 |
| Gráfico 17 Adaptación a cambios tecnológicos de los restaurantes | 86 |
| Gráfico 18 Medios con los que cuenta los restaurantes para recibir pedidos a domicilio | 87 |
| Gráfico 19 Inconvenientes al recibir pedidos a domicilio | 89 |
| Gráfico 20 Herramienta tecnológica para evitar inconvenientes..... | 90 |
| Gráfico 21 Tiempo promedio del servicio delivery | 91 |
| Gráfico 22 Pedidos a domicilio por semana | 92 |
| Gráfico 23 Personal en la empresa | 94 |
| Gráfico 24 Áreas administrativas de los restaurantes | 95 |
| Gráfico 25 Responsable en cada una de las áreas del restaurante | 96 |
| Gráfico 26 Área de soporte tecnológico del restaurante..... | 97 |
| Gráfico 27 Porcentaje de aprobación de un nuevo modelo de negocio..... | 98 |
| Gráfico 28 Aceptación de un medio tecnológico para promocionar su negocio | 99 |
| Gráfico 29 Probabilidad de uso de un nuevo modelo de negocio que minimice tiempos | 100 |
| Gráfico 30 Implementación de una aplicación móvil..... | 101 |
| Gráfico 31 Uso de dispositivos-combinaciones | 119 |
| Gráfico 32 Uso de aplicaciones en dispositivos móviles | 119 |
| Gráfico 33 Proyección de ventas de comida online..... | 171 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 Clases de canales | 160 |
| Figura 2 Configuración de proyecto en bizagi estudio | 200 |
| Figura 3 Creación de Proyecto en Bizagi estudio..... | 200 |
| Figura 4 Modelado de datos..... | 202 |
| Figura 5 Confirmación de mayoría de edad | 202 |
| Figura 6 Formulario de pregunta si se encuentra registrado en el aplicativo móvil | 203 |
| Figura 7 Formulario de registro de cliente | 203 |
| Figura 8 Formulario de confirmación de ubicación | 203 |
| Figura 9 Formulario de inicio de sesión | 204 |
| Figura 10 Formulación de servicios disponibles | 204 |
| Figura 11 Formulario de registro de pedido..... | 204 |
| Figura 12 Formulario de confirmación de pedido | 205 |
| Figura 13 Envío de pedido al restaurante | 205 |
| Figura 14 Entrega de pedido | 205 |
| Figura 15 Administrador de expresiones para la determinación de reglas de negocio SI | 206 |
| Figura 16 Administrador de expresiones para la determinación de reglas de negocio NO | 207 |
| Figura 17 Administrador de expresiones para la determinación de reglas de negocio SI | 207 |
| Figura 18 Administrador de expresiones para la determinación de reglas de negocio NO..... | 208 |
| Figura 19 Cuadro de diálogo para la definición de roles..... | 208 |
| Figura 20 Inicio del proceso Proyecto-Final | 209 |
| Figura 21 Solicitud de confirmación de edad | 209 |
| Figura 22 Solicitud de registro..... | 210 |
| Figura 23 Campo de registro del sistema..... | 210 |
| Figura 24 Confirmación de ubicación..... | 210 |
| Figura 25 Solicitud de inicio de sesión | 211 |
| Figura 26 Selección de servicios | 211 |
| Figura 27 Selección de pedidos online..... | 211 |
| Figura 28 Confirmación de término de actividades..... | 212 |

RESUMEN

El presente proyecto de investigación desarrolla el diseño de un modelo de negocios para la generación de servicios online de comida rápida, como nuevo canal de comercialización para los restaurantes, en el cual está inmerso un aplicativo móvil para realizar pedidos online, siendo sinónimo de innovación, la aplicación va permitir realizar pedidos de una manera más fácil y segura de echo ya no serán necesarias las largas llamadas o, esperar en la cola de los restaurantes, lo cual aumenta la satisfacción con el servicio ofrecido, la propuesta que se desarrolla en el modelo modifica la manera en que los clientes realizan pedidos delivery, generando un nuevo canal de ingresos.

En el primer capítulo se plantea la problemática, se realiza el marco teórico y la importancia que tiene el innovar en modelos negocio para el desarrollo de un nuevo canal de comercialización para los restaurantes. Se enuncia el objetivo principal y los objetivos específicos principales que persigue la investigación así como la justificación y la hipótesis de la investigación.

En el segundo capítulo refiere a los métodos sobre el diseño de la investigación, las variables, la operacionalización, la población y muestra. El tercer capítulo se expone los resultados del estudio de demanda realizado a los dueños de restaurantes. El cuarto capítulo se expone la discusión que se realiza teniendo en cuenta los objetivos principales y el marco teórico. El quinto y el sexto capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegaron con el estudio, respondiendo a los objetivos de la tesis y se enuncian las recomendaciones para mejorar el modelo de negocio en próximas investigaciones. En el capítulo siete se presenta la propuesta y el producto de la investigación, en el cual mediante la metodología canvas permitió desarrollar un nuevo canal de comercialización para los restaurantes, realizando las simulaciones en Bizagi y en una aplicación móvil. Y por último se presenta un plan de implementación en donde considera todos los requisitos que debe tener el restaurante para implementar un nuevo canal de comercialización.

Palabras Clave: modelo negocio, metodología canvas, implementación, aplicativo móvil, delivery.

ABSTRACT

The present research project develops the design of a business model for the generation of online fast food services, as a new marketing channel for restaurants, in which a mobile application is embedded to order online, being synonymous with innovation, the application will make it possible to place orders in an easier and safer way, since longer calls will not be necessary or wait in the queue of the restaurants, which increases the satisfaction with the offered service, the proposal that is developed in the model It changes the way customers place orders delivery, generating a new revenue channel.

The first chapter discusses the problem, the theoretical framework and the importance of innovating in business models for the development of a new marketing channel for restaurants. It sets out the main objective and specific main objectives of the research as well as the justification and hypothesis of the research.

The second chapter relates to methods for the research design, variables, operationalization, population and sample. The third chapter presents the results of the study of demand made to restaurant owners. The fourth chapter discusses the discussion taking into account the main objectives and the theoretical framework. The fifth and sixth chapter present the conclusions reached with the study, responding to the objectives of the thesis and enunciating the recommendations to improve the business model in future investigations. In chapter seven the proposal and product research is presented, in which through the canvas methodology allowed to develop a new marketing channel for restaurants, performing simulations in Bizagi and a mobile application. And finally an implementation plan is presented where it considers all the requirements that the restaurant must have to implement a new marketing channel.

Keywords: business model, canvas methodology, implementation, mobile application, delivery.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

A nivel nacional

El Perú es un país emergente, con ciudadanos emprendedores eso se puede comprobar en nuestra propia ciudad, distrito o barrio, con el señor de la esquina que tiene una bodeguita, un minimarket, un restaurante, una cafetería, un bazar, una tienda de regalos; vivimos en un país lucrativo, las pequeñas y medianas empresas generan fuentes de trabajo. Según el reporte de Entrepreneurship Monitor (GEM) el Perú a nivel mundial es considerado como la quinta economía con mayor nivel de emprendimiento y segundo a nivel de región, lo que representa una alternativa para combatir la pobreza, según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio (CCL). (Gestión, 2015).

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas, son desistidas por los consumidores por diferentes motivos, por ejemplo uno de ellos es la mala atención al cliente, el manejo de los productos según el antojo por parte del administrador y de los trabajadores, la incorrecta colocación de los productos de venta, las mala condiciones de los productos y/o servicios que se ofrece, por el diseño. Para el jefe de departamento para Emprendedores del Banco de Comercio Miguel Román señala que la mayoría de los errores que llevan al fracaso, es que las PYMES no investigan, no evalúan a la competencia, no conocen el mercado, el mal uso del préstamo, no se controlan, no innovan, y no escuchan a los clientes (Peru21, 2013).

La directora ejecutiva de IAB Perú Graciela Rubina señaló que las pymes tienen puntos flacos en lo que se refiere a la utilización de herramientas online como canales de promoción en donde señala que en el peor de los casos las pymes no tienen ni un portal web ni una red social, el único vínculo que existe con el cliente o distribuidor es mediante un correo electrónico, el cual se revisa periódicamente. (Gestión, 2013)

Para el profesor Nemesio Espinoza, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) de la facultad de Ciencias Administrativas,

indica que a pesar que las PYMES son el sector más amplio a nivel nacional, estás aún afrontan problemas.

“La utilización de tecnologías innovadoras ha permitido que en los últimos años las pequeñas y microempresas crezcan el doble en comparación con aquellas que no las usan, sostuvo el director de Estrategia y Tecnología de Microsoft Perú” (Muñoz, 2016).

Pero para el especialista precisó que “pese a los beneficios que ofrece la tecnología, algunos pequeños y microempresarios se resisten a ella y se da básicamente por el ingreso del internet, otro es el temor a lo nuevo, pero el principal motivo fue la seguridad, tienen reparos en realizar transacciones comerciales, ya que sostienen que este servicio electrónico no es seguro o tiende al fraude” (Muñoz, 2016).

La vida moderna ha llevado a un auge en el negocio del despacho a domicilio, en estos tiempos las personas comparten de su tiempo en amigos, familia; en sus diferentes reuniones, actividades, y necesitan de servicios que les faciliten su estilo de vida y de consumo, los servicios de comida a entrega de domicilio carecen de eficiencia, no cumpliendo con las expectativas de los consumidores, lo que genera malestar, inconformidad, molestias, que buscan un momento agradable en compañía de amigos y familiares. El pedir el servicio de delivery puede llegar a ser confuso, el servicio puede llegar fuera del tiempo que se había establecido, que los empleados del local no contesten por estar ocupados, que la línea telefónica este ocupada y el cliente debe esperar o volver a llamar, que el pedido fue olvidado, que el señor que realiza el reparto no encuentra la dirección del domicilio, o nos trajeron mal la orden que se pidió y por ende el descontento de los clientes.

Es así que el servicio online no se aprovecha, los servicios que ofrecen los diferentes negocios entre ellos los restaurantes en la mayoría de los casos es a través de un modelo clásico con sus canales tradicionales, no innovando en una opción sumamente práctica para los consumidores que buscan una experiencia virtual novedosa, el cual conforme pasa el tiempo ha cobrado mayor demanda. En la mayoría de los negocios de

restaurantes no están teniendo en cuenta las alternativas para la comercialización de sus servicios, la cual es una desventaja e inconveniente para llegar a consumidores que tienen un estilo de consumo diferente.

A nivel regional

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE) existe un retroceso de las instituciones en la Región Lambayeque, es así que Lambayeque se ubica en el octavo lugar del INCORE (índice de Competitividad Regional) en lo que se refiere al entorno Económico del año 2016. (Fuentes, 2016)

En el entorno de salud se ubica en el ranking 6, en el entorno educación y laboral en el puesto 11. En síntesis los indicadores que se muestra en el último estudio de IPE del año 2016 Lambayeque muestra un periodo intermedio en las capacidades para alcanzar un desarrollo económico. Lo cual analizando los resultados vemos que aún falta aún por innovar en las organizaciones.

En lo que se refiere los servicios que tienen los restaurantes en la actualidad en la región de Lambayeque, en la mayoría tienen un parecido, en lo es comercialización y distribución del servicio delivery que es la entrega de productos en la puerta del domicilio, en la mayoría de restaurantes este procedimiento para pedir el servicio de comida es a través de un canal clásico mediante llamadas telefónicas, lo cual no se están aprovechando las diferentes plataformas que ofrece la tecnología para ofrecer el servicio delivery vía online como un nuevo canal de distribución, hoy en día, casi todo se puede hacer por internet, como es pagar las cuentas, comprar, leer un libro, escuchar música, las personas viven conectados en los equipos electrónicos, según un estudio de Datum en el año 2015 el 52% de los peruanos accede a internet y el porcentaje es creciente, en la encuesta realizada denominada Internet y Social Media la tendencia a dispositivos personales o computadoras ha aumentado a un ritmo promedio de 4.5 veces por semana (Peru21, 2015), a nivel regional no se tiene una oferta de servicios a la hora de pedir comida vía online y que esta llega hasta el lugar en cual se solicite; los modelos de

restaurantes en sus canales tradicionales no están aprovechando las diferentes herramientas tecnológicas que hoy existen y la demanda al uso de equipos tecnológicos.

A nivel local

El boom que tiene la gastronomía peruana y especialmente por la gastronomía chiclayana en estos últimos años ha ido creciendo, lo que genera una mayor demanda, y una mayor necesidad de llevar pronto el servicio, más personas optan ahora no solo para adquirir productos a través de la red si no también servicios. Los restaurantes de la ciudad en lo que se refiere a ofrecer sus servicios vía online, no hacen de la tecnología su herramienta para que sean más eficientes e implementen un nuevo canal de distribución y comercialización, lo cual tendría un impacto positivo en sus ingresos.

Tiempos atrás se pensaba que por el gran número de unidades de taxi que existen en la ciudad, nadie utilizaría herramientas tecnológicas para pedir uno vía online, pero en estos tiempos nos damos cuenta que pasa lo contrario, lo cual podemos ver que viene pasando lo mismo con la comida, lo que nos da a indicar que existen aún un gran crecimiento potencial que tiene este servicio.

El ineficiente uso de herramientas tecnológicas se puede apreciar en el servicio que estos brindan, la deficiente utilización de las TI en los pequeños y medianas empresas, se refleja en los tiempos, en calidad del servicio, en la toma de decisiones por los ejecutivos, entre otros factores, lo cual genera que las empresas no sean sostenibles en el tiempo.

A nivel local los restaurantes no aprovechan la demanda que viene teniendo el crecimiento de la comida online mediante un dispositivo móvil según un reciente análisis del mercado del delivery online de la empresa LimaDelivery (Antúnez de Mayolo, 2015).

A esta problemática a nivel local también hay que sumarle otros factores que influyen en la capacidad para un buen desarrollo óptimo de las organizaciones en Chiclayo. El Presidente de la Cámara de Comercio y

Producción de Lambayeque, Otto Zoeger Navarro refiere que, “hoy en día, el mayor reto que asume la región es que se continúe con las obras públicas necesarias y se impulse la inversión privada, que es la verdadera generadora de riqueza y puestos de trabajo” (Gestión, 2014). La inversión privada debe generar más fuentes de trabajo a través del desarrollo de Star Ups para nuevas organizaciones, que se apoyen en la tecnología.

El autor indica que “la ciudad de Chiclayo, está pasando por momentos críticos debido al desgobierno que dio en la anterior gestión edil” (Gestión, 2014) Hoy en día las organizaciones Estatales no apoyan a las empresas de la localidad para desarrollarse a través de la tecnología. La responsabilidad está en manos de quienes nos gobiernan en el poder político.

1.2 Trabajos Previos

La tesis que se titula “**Diseño de un modelo de negocio para el crecimiento de una empresa familiar**” (Castillo Aranda, 2013), elaborada por Rolando Martín Castillo Aranda en la Universidad de Chile, publicada en Santiago de Chile en Junio del 2013, tiene como objetivo principal el diseñar un modelo de negocios el cual logre y permita la evolución de la empresa Conexiones Grifesa Ltda. Teniendo como metodologías, Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización de Hitt, Ireland y Hoskisson. La metodología de Michael Porter, las 5 fuerzas competitivas. Y la metodología de Alexander Osterwalder. Llegando a la conclusión que el desarrollo de un modelo de negocios permite que la estructura organizacional se fortalezca, a través de una manera profesional, lo que permite descentralizar funciones y no tener que delegar todas las funciones estratégicas a una sola persona.

En la tesis de maestría en Administración de Negocios escrita por el Ingeniero Leonardo Oscar Montesano, la cual se titula “**Modelo de impacto del consumo masivo de productos y servicios digitalizados en comercio electrónico escalable**” (Montesano, 2013), tiene como objetivo el elaborar un modelo de negocio conceptual sobre el impacto del consumo masivo de productos y servicios digitalizados en el comercio electrónico escalable. Con el cual pretende realizar un aporte al campo de

investigación científica, en el área de administración de negocios, a fin de acuñar conceptos que permitan proyectar la incidencia de las nuevas posibilidades que trae consigo la aplicación de la tecnología actual.

En el proyecto de investigación titulado **“Diseño de modelo de negocio Canvas para Banco Solidario”** (Paz, y otros, 2014), escrita por los autores Luis Eduardo Paz y Miño Noboa; en la Universidad Internacional del Ecuador, para obtener el título de Magister en Administración de Negocios; tiene como objetivo principal, diseño de un modelo de negocio el cual permita la identificar la propuesta de valor que ofrece el Banco Solidario a sus clientes, para así maximizar su desempeño en el mercado financiero ecuatoriano, generando diferenciación basado en la especialización en Micro finanzas. La metodología aplicada en la investigación es el Método Empírico-Analítico, describe el conocimiento auto correctivo y progresivo. Llegando a la conclusión que el desarrollo del modelo canvas la cual se basa en nueve módulos de desarrollo, establecen propuestas innovadoras y creativas las cuales se enfocan en las necesidades del mercado. La aplicación de la metodología canvas permite a la organización tomar decisiones con respecto a los bienes y servicios que oferta, a los procedimientos internos y sus mecanismos de desarrollo.

La tesis desarrollada por las autoras Johana Paola Cruz Herrera y Diana Marcela Romero Briñes, publicada en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas de la ciudad de Bogotá Colombia 2014, tiene como título: **“Modelo de negocio para la creación de la empresa Marroquinería D&J S.A.S de fabricación y comercialización de accesorios, a partir de la reutilización de residuos de desorillado en las curtiembres de San Benito bajo la metodología del modelo CANVAS”** (Cruz Herrera, y otros, 2014), teniendo como objetivo general, el plantear un modelo de negocio para la creación de la empresa Marroquinería D&J S.A.S. de fabricación y comercialización de accesorios a partir de la reutilización de residuos de desorillado en las curtiembres de San Benito bajo la metodología del modelo CANVAS. Llegando a la conclusión que a partir de los nueve módulos del modelo CANVAS se pudo establecer principalmente el segmento de mercado, definir la propuesta de valor que se puede generar

a partir del modelo de negocio en los accesorios publicitarios que a grandes rasgos es el diseño y la calidad.

La tesis denominada **“Efecto de la metodología canvas para la innovación en modelos de negocio de la mype formal de calzado de Trujillo, al año 2016”** (Cáceres Vergara, 2016). Desarrollada por el autor Calet Isai Cáceres Vergara para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, investigación desarrollada en la Universidad César Vallejo. Tiene como objetivo general determinar el efecto de la metodología canvas en la innovación de los modelos de negocio de la mype formal de calzado de Trujillo. Llegando a la conclusión que la metodología canvas tiene un efecto positivo en la innovación en modelos de negocios en las mypes de calzado trujillano, además de ser una metodología que ayuda a identificar y analizar la manera de accionar en las pymes y se verifica la importancia de innovar en las cuatro dimensiones del radar que involucra a todos los bloques del modelo de negocio canvas.

En el proyecto de investigación titulada **“Propuesta de modelo de negocio para la asociación del centro de procesamiento pesquero artesanal en el distrito de Santa Rosa - Lambayeque-2013”** (Pastor Banda, 2014), desarrollada por Ana Mirella Pastor Banda, publicada por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Tiene como objetivo plantear una propuesta de modelo de negocio para mejorar la gestión de la Asociación del Centro de Procesamiento Pesquero Artesanal en el distrito de Santa Rosa - Lambayeque. Aplicando una metodología descriptiva, bajo el enfoque cualitativo. Llegando a la conclusión que el lienzo de Business Model Canvas permite diseñar e innovar el modelo de negocio de la Asociación, mediante un adecuado planeamiento estratégico con una visión de alto impacto, articulando las interrelaciones de los distintos elementos del modelo que generan valor para su crecimiento y desarrollo de su entorno.

1.3 Teorías Relacionadas al Tema

1.3.1 Concepto del modelo de negocio

Un modelo de negocio según Ramón Casadesus-Masanell lo define “como un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de

los activos” (Casadesus Masanell, 2004). En la cual los activos incluyen a la parte tangible e intangible de la organización. La parte tangible son los sistemas de información, edificios, maquinaria entre otros y la parte intangible que es la confianza, información, cultura corporativa, patentes. Las actividades de los modelos de negocio se asocian a los activos de la empresa a través de un conjunto de actividades. Y por último, la estructura de gobierno de los activos, los activos en el modelo de negocio que pueden pertenecer a la organización, y en otros son alquilados con clientes, proveedores que comercializan productos que son complementarios.

Un modelo de negocio no solo es fijarse en los beneficios que se pretende obtener, a través de la reducción de precios, el volumen de ventas, o el coste de los ciclos virtuosos que estos van a generar, es asimismo impedir, estropear y si es posible los modelos de negocio de los competidores interrumpirlos. Cuando se quiere competir en modelos de negocio no solo es tratar de disminuir los precios, generar nuevos productos para ampliar nuestras ventas, competir es desarrollar ciclos nuevos, los ciclos ya existentes fortalecer, y al mismo tiempo frenar y tratar de echar abajo el de los competidores. (Casadesus Masanell, 2004).

Los modelos de negocios que logren ser exitosos están sujetos a las amenazas por parte de los competidores al querer imitar, sustituir nuestra ventaja competitiva, es responsabilidad de la empresa y de la estrategias que está tenga para impedir que los competidores debiliten nuestros modelos y se debe de alimentar nuestros propios círculos para hacer frente a la competencia. A esto nuestros ciclos virtuosos se deben de reforzar evitando que los competidores la vulneren.

En los diferentes sectores en los que se quiere realizar empresa, hay espacio para el desarrollo de varios modelos de negocios y que estos sean óptimos es importante enfatizar que “No existe un único modelo de negocio óptimo para cada sector industrial. Pueden coexistir varios cuando los ciclos virtuosos que generan no se entorpecen entre sí”. (Casadesus Masanell, 2004). En cada sector en el cual se desarrolle empresa, no se puede concluir y definir que solo existe un único modelo de negocio y que este sea óptimo.

Estos modelos de negocio pueden surgir, cuando los ciclos virtuosos no interfieren en el desarrollo de los demás modelos. Para lograr la generación de valor en los modelos de negocio depende de lo que la organización haga con sus ciclos virtuosos, es función de la empresa la generación para obtener valor.

Los directivos ejecutivos, los empresarios que diseñan modelos de negocio tienen tareas que conllevan al desarrollo de actividades internas, a la vez de desarrollar actividades y funciones que van más allá de los límites que tienen una organización y/o empresa. El diseñar y estructurar un modelo de negocio de forma consciente puede llegar a ser una fuente de innovación. El aplicar perspectivas de modelo de negocio logrará que los ejecutivos, los empresarios desarrollen y estructuren de forma consciente un modelo de negocio, que sea diferente y que tenga valor en comparación con otras organizaciones. En tiempos donde existen cambios y durante épocas donde los recursos son escasos, con un alto porcentaje de incertidumbre y volatilidad, el modelo de negocio que ha sido desarrollado conscientemente puede lograr una fuente de innovación muy importante.

Existen coincidencias cuando se refiere a un modelo negocio, ¿pero que viene hacer un modelo de negocio? Cuando se revisa la literatura se nos ofrecen definiciones, que pueden ser antiguos, y hasta encontramos estudios que abarcan la actualidad, lo cual se convierte en lo fundamental, donde se connota principalmente la forma de obtener ingresos, crear, captar y obtener valor. Podríamos decir que los modelos de negocio nos proporcionan herramientas de análisis para estudiar las decisiones que ha de tomar las empresas para lograr ser exitosas.

A pesar de que se puede encontrar confusión en la teoría de modelos de negocio, se presenta una tabla, en la cual se resume definiciones sobre modelos de negocio.

Tabla 1 Concepto de modelo de negocio como sistema generador de valor

| Escuela de pensamiento | Síntesis de la definición de modelo de negocio | Autores principales | Definición de modelo de negocio |
|------------------------|--|---------------------|---|
| Modelo de negocio como | El modelo de negocio es un | Teece (2010) | La esencia de un modelo de negocio es la forma en la que una organización entrega |

| | | | |
|--------------------------------|--|--|--|
| sistema de generación de valor | sistema para generar valor para el cliente y capturar valor para la organización | | valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios. |
| | | Yanus, Moingeon y Lehmann (2010) | Un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor, qué es la respuesta a: ¿Quién es nuestro cliente y qué le ofrecemos?: unos generadores de valor, que es la respuesta a: ¿Cómo entregamos valor a los clientes?; y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización |
| | | Christensen Johnson y Kagerman (2008) | Modelo de negocio se compone de cuatro elementos interrelacionados: La proposición de valor para el cliente, la fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas. |
| | | Skarzynski y Gibson (2008) | Modelo de negocio como el modelo conceptual que describe como una compañía crea, entrega y extrae valor. |
| | | Davenport, Leibold y Voelpel (2006) | Un modelo de negocio es simplemente, la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas. Es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas. |

Fuente: López Pérez, Ricardo

La tabla número uno, muestra a un grupo de autores desde la perspectiva que un modelo de negocio, es como un sistema en cual se va a lograr generar un valor en direcciones, tanto como para el cliente, y para la propia empresa. Podemos definir que para estos autores toman en cuenta que el modelo de negocio no solo genera valor para nuestros posibles cliente si no también se crea valor para la organización de esta forma se logra obtener beneficios.

Tabla 2 Resumen por definiciones de modelos de negocio

| Perspectivas | Muestra de publicaciones | Resumen | Definición |
|--------------|--------------------------------|--|--|
| DISEÑO | Slywotzky, 1998; Timmers, 1998 | Agente conductor o configuración emergente de las características de la empresa. | "Un modelo de negocio es una estructura del producto, el servicio y los flujos de información, incluyendo una descripción de los diversos actores de la empresa y sus funciones" (Timmers, 1998, p.4). |

| | | | |
|---------------|---|--|--|
| RECURSOS | Mangematin et al., 2003; Winter & Szulanski, 2001 | Estructura organizativa co-determinante y coevolucionada conforme el conjunto de activos de la empresa o actividad principal | "Cada modelo de negocio tiene, su propia lógica de desarrollo, que es coherente con los recursos necesarios-relaciones con clientes y proveedores, un conjunto de competencias dentro de la empresa, un modelo de financiar su negocio, y una cierta estructura accionarial" |
| NARRATIVA | Magretta, 2002 | Historia o lógica emergente, subjetiva y descriptiva de los indicadores clave de las organizaciones. | "Los modelos de negocio son, en el fondo, historias-historias que explican cómo funcionan las empresas" (Magretta de 2002, p. 87) |
| INNOVACIÓN | Chesbrougt & Rosenbloom, 2002 | Configuración del proceso ligado a la evolución o la aplicación de la tecnología de la empresa | "El modelo de negocio proporciona un marco coherente de características tecnológicas y potencialidades como entradas y las convierte a través de clientes y mercados en resultaos económicos " (Chesbrough y Rosenbloom, 2002, p. 532) |
| TRANSACCIONAL | Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2007, 2008 | Configuración de los límites que abarcan las transacciones. | "Un modelo de negocio describe el contenido, la estructura y la gestión transaccional, diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio" (Amit y Zott, 2001, p.493) |
| OPORTUNIDADES | Afuah, 2003; Downing, 2005; Markides, 2008 | Difusión e implementación ligados a un escenario de oportunidad | "(El modelo de negocio) es un conjunto de expectativas hacer de cómo la empresa va a tener éxito en su entorno" (Downing, 2005, p. 186) |

Fuente: (George y Bock, 2011)

En la tabla número dos, muestra la importancia para las organizaciones, en los conceptos de: Innovación, recursos y la opción estratégica. En la cual se muestran seis temas que se derivan del modelo de negocio según diferentes perspectivas y teorías. En el estudio de investigación denominado, identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar (Galeano Revert, 2013). Considera al modelo de negocio como un fenómeno a nivel de organización, diseño o estructura en la cual se incorpora, subsistemas, procesos, para lograr concretar los objetivos específicos de la organización. Se pone hincapié en el estudio realizado, la definición del modelo de negocio haciendo un análisis en las tres dimensiones de las estructuras organizativas: **“la estructura de recursos, la estructura transaccional y la estructura de valor”**. En lo

que se refiere a estructura de recursos es la estructura de la empresa de forma estática, tiene que ver con la tecnología de producción y de los recursos que son dirigidos a los clientes de forma básica. Lo segundo se refiere a que la estructura transaccional, se relaciona con todos los interesados (stakeholders) y los socios claves, en la configuración organizativa de las operaciones. La estructura de valor son los mecanismos para determinar la creación de valor y captura de valor de las actividades y valor de la empresa, a través de reglas y expectativas.

Para Vicenta Salas Fumas (2009) propone dos aspectos desde una perspectiva Nueva Economía Industrial (NEI): el primero es competencia entre los modelos de negocios, y el segundo el análisis para la configuración de un modelo de negocio el cual debe tener y adoptar valor, maximizar los beneficios, para tomar decisiones, en relación de causas y efectos. Modelo de negocios tienen dos significados, modelo representa de una forma simplificada relaciones de causa efectos que es una relación principal, lo cual configuran la realidad. Negocio hace referencia a la realidad, a como se presenta el objetivo, negocio es una forma de producir bienes y servicios para el mercado y la competencia de forma rentable. (Salas Fumas, 2009)

Luego de haber revisado las diferentes definiciones de autores sobre lo que es un modelo de negocio podemos decir que un modelo de negocio desarrolla una alternativa para la generación de valor tanto como para nuestro cliente y nuestra propia empresa, toda empresa tiene una estructura organizacional la cual está la desarrolla a través de diferentes recursos y a la vez de capacidades que permiten desarrollar actividades interdependientes siendo esto una estrategia.

1.3.2 Ciclos virtuosos

De acuerdo a Ramon Casadeus-Masanell (2004), en los modelos de negocios se genera los ciclos virtuosos, siendo estos elementos: “los ciclos de retroalimentación, el valor y posición de sus elementos”. Lo cual estos elementos están estrechamente relacionados para la evolución y la pretensión de beneficios que quieran obtener. Hace hincapié en que las cargas estratégicas que tienen los líderes se conviertan en ventajas para

de esta forma los compromisos estratégicos que tienen las empresas sean explotadas y de una forma más eficiente.

Tratar de copiar el modelo de negocio no es lo adecuado para llegar alcanzar a la competencia líder. Al referirse a los modelos de negocios se proponen tres estrategias complementarias:

- i. Los ciclos virtuosos que se construyan deben ser diferentes al de los consumidores.
- ii. Los ciclos virtuosos que tienen los competidores se deben de debilitar.
- iii. Se deben de crear, construir ciclos virtuosos que pueden ser parecidos al de nuestros competidores, pero nuestros ciclos virtuosos deben funcionar de una forma eficientemente, en donde se busque tener y acumular una cinética competitiva.

La característica que más destaca en un modelo de negocios es que su propia dinámica que esta tiene, hace que se genere círculos el cual se interaccionan, donde puede ocurrir dos hechos o se pueden fortalecer o se debilitan la propuesta de valor para los clientes. En estos círculos se parten en dos, pueden ser ciclos virtuosos a los cuales denominaremos de esa forma porque la iteración que produce genera valor, y serán ciclos viciosos cuando se produce iteración, se destruye la propuesta de valor para la empresa. (Casadesus Masanell, 2004)

1.3.3. Innovación de los modelos de negocio

De acuerdo al autor David Teece (2010) la innovación en el modelo de negocios es crítica “la capacidad de una empresa (o nación) para capturar valor está seriamente comprometida a menos que tengan la capacidad de crear nuevos modelos de negocio” (Teece, 2010). Thomas Edison un inventor tan celebrado al innovar en sus modelos de negocio en la generación de grabación de música y la generación de electricidad, sus modelos de negocio innovadores tuvieron un cuestionable éxito, ya que sus modelos que desarrollo solo se quedó más que en notable innovación, porque no supo ofrecer valor a sus clientes con sus novedosos e innovadores modelos de negocio. Podemos decir que el desarrollo de actividades tecnológicas novedosas puede no generar ningún beneficio, tanto como para el desarrollador, para los clientes, o la sociedad si no de desarrollan innovadores modelos de negocio.

Asimismo se señala y considera que cuando son pequeñas innovaciones no se necesita innovar en el modelo de negocio, se puede lograr obtener el valor a través de la reducción de los precios o que se suponga un aumento del mercado. Pero cuando se habla de innovaciones que compromete a todo un sistema de vías de obtención de ingresos, ya se requiere innovar en el modelo del negocio.

Para lograr ser líderes, se debe replantear el modelo de negocio que tienen las empresas, lo cual podría ser la base para obtener una nueva forma de innovación, la innovación de un modelo de negocio es “la forma en que una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores” (Amit, y otros, 2009) es decir que a través de los sistemas de actividades se trata de percibir las necesidades del mercado, la innovación que se tenga con el modelo de negocio a lo cual lo llaman un sistema de actividades que puede ser nuevo o que exista y que este sea modificado, puede incurrir en costes, por ejemplo los costes que se van a tener al querer entrar en nuevos mercados estratégicos o el coste al querer hacer un cambio interno dentro de la organización. Cuando existe crisis económica en los mercados, en donde durante épocas los recursos escasean, puede representar una nueva fuente de generación de valor porque con los recursos existentes que tienen las empresas y que controlan los socios, se puede lograr una combinación de una forma novedosa.

Para un mejor entendimiento sobre innovación de un modelo de negocio, consigo se presenta el caso de Apple. Apple se concentró en desarrollar y producir un hardware innovador, que eran ordenadores personales, se desarrolló el iPod el cual está asociado con iTunes a través del cual se descarga música, siendo así que Apple fue la empresa pionera en lo que se refiere a la comercialización de música legal, como una actividad, al desarrollar el hardware y el software del iPod. De esta forma los clientes de Apple realizan actividades complementarias como la descarga legal de música, lo que significó para la empresa reducción de costes, y al mismo tiempo se ofrece servicio nuevo e innovador. Apple no solo desarrollo un producto de hardware con el iPod, lo que pretenden lograr es una relación continua, a través de su software el iTunes,

consiguiendo así aumentar sus ingresos y siendo una empresa rentable la cual está en constante innovación, desde el producto, hasta el modelo de negocio.

Para lograr obtener un modelo de negocio innovador existen elementos que van a caracterizar a un modelo de negocio los cuales “son su contenido, su estructura y su forma de gestión” (Amit, y otros, 2009) los cuales estos elementos ayudaran a potenciar para lograr generar valor en el modelo de negocios. En lo que se refiere al contenido es la selección de actividades que se deben llevar acabo en el modelo de negocios. La estructura del modelo de negocio describe las actividades y la relación que éstas tienen en el modelo. Y la forma de gestión denota y se indica quien va realizar las actividades del modelo de negocio. “Los directivos pueden innovar en los tres elementos del diseño del modelo de negocio (contenido, estructura y forma de gestión), incluso de forma simultánea” (Amit, y otros, 2009).

“Una innovación en el modelo de negocio consiste en introducir nuevas formas de crear valor para los clientes, la forma en la que es entregado a los clientes y la forma en la que la organización captura valor para sí misma. La innovación del modelo de negocio no necesariamente tiene que ver con el descubrimiento de una nueva tecnología, la creación de un nuevo producto o servicio. Una innovación del modelo de negocio puede suponer la creación de una fuerte ventaja competitiva”. (López Pérez, 2012)

1.6.4. Características de un modelo de negocio exitoso

Debemos analizar definiciones de autores principales, sobre lo que es un buen modelo de negocio. Para David Teece (2010) propone preguntas a través de las cuales se pueda aplicar a cada modelo de una forma más personalizada:

- ¿Cuál es la propuesta valor que ofrecemos a nuestros clientes?
- ¿Cómo es el mecanismo por el cual se apropie valor para que la empresa logre obtener valor al generar para el cliente valor?
- ¿Cómo debemos evitar a los imitadores?
- ¿Existen diferentes ofertas en el mercado y que sean alternativas?

- ¿Cuánto nos cuesta llegar a nuestros clientes y ofrecer nuestra propuesta de valor?

Para Ramon Casadeus-Masanell (2004) el conjunto de decisiones y las consecuencias son asociados a la organización los cuales son reflejados en el modelo de negocio. Debido a que toda empresa realiza acciones y éstas traerán consigo consecuencias, se puede concluir que toda empresa tiene su propio modelo de negocio. Para desarrollar un buen modelo de negocio debe presentar las siguientes características:

- Se debe alinear con los objetivos de la empresa
- Debe existir sinergias entre las elecciones
- debe existir virtuosismo
- y robustez

1.6.5. Diferencia entre modelo de negocio y plan de negocio

Para Juan Pablo Gutiérrez (2016), Docente de Economía y Finanzas mentor NexLinks del programa Eco Emprendedor del YABT señala “mientras que el plan de negocios sirve para el momento inicial de un emprendimiento y suele ser estático, el modelo de negocios obliga a pensar de forma dinámica”. El plan de negocios es una herramienta que sirve para el lanzamiento, el despegue de una empresa, todas las hojas que son escritas por días, meses sirven para tener todo en equilibrio, con una extrema precisión. El pensar en modelo de negocios es pensar en una forma dinámica que tiene cambio constante, pero lo que cambia no es el modelo lo que cambia es el entorno, los gustos y preferencias de los consumidores, usuarios, la tecnología entre otros. Se tiene que repensar la forma de funcionamiento del negocio no como una opción sino como una necesidad. (Gutiérrez, 2016)

Para Leticia del Corral, consultora estratégica y especialista en Marketing B2B orientado a resultados (Del Corral, 2016), nos muestra diferencias entre lo que es modelo de negocio y plan de negocio

Tabla 3 Tabla comparativa entre modelo de negocio y plan de negocio

| Diferencias | Plan de Negocio | Modelo de Negocio |
|-------------|-----------------|-------------------|
|-------------|-----------------|-------------------|

| | | |
|---------------------|---|--|
| Partes | <ul style="list-style-type: none"> • Resumen ejecutivo • Análisis de situación • Modelo de negocio y estrategia • Funnel de ventas • Plan financiero • Equipo directivo y organización • Estado de desarrollo y plan de implementación • Alianzas estratégicas • Estrategia de marketing y ventas • Principales riesgos y estrategias de salida | <ul style="list-style-type: none"> • Segmento de mercado • Propuesta de valor • Canales • Fuentes de ingresos • Relaciones con los clientes • Recursos claves • Actividades clave • Asociaciones clave • Estructura de costes |
| Uso | <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir financiación • Guía de empresa • Afinar estrategia | <ul style="list-style-type: none"> • Lanzar una empresa con el modelo lean star-up • Innovar en modelos de negocio |
| Requisitos previos | <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado exhaustivo • Tendencias de mercado • Prospecciones de mercado • Estudio de la competencia | <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado y de la competencia |
| Flexibilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Poco Flexible | <ul style="list-style-type: none"> • Muy Flexible |
| Rapidez | <ul style="list-style-type: none"> • Muy lento, varios meses | <ul style="list-style-type: none"> • Una vez tienes la información, días |
| Facilidad de Cambio | <ul style="list-style-type: none"> • Baja | <ul style="list-style-type: none"> • Alta, solo hay que cambiar el post-it |

Fuente Leticia del Corral (2016)

1.6.6. Personas que han innovado en modelos de negocio.

Jean-Pierre Cuoni. Presidente/EFG Internacional, tiene como misión el de desarrollar nuevos modelos de negocio en sectores tradicionales o antiguos. Pierre Cuoni, es presidente y pertenece a EFG internacional, el cual es un banco privado, el cual su modelo de negocio es el más innovador, donde está revolucionando en las relaciones entre sus clientes y los directivos. El diseño, el concepto y la ejecución de un modelo de negocio que sea innovador con personas y grupos establecidos constituye para el banco EFG Internacional un arte que los ha logrado establecer como los bancos con un mayor crecimiento.

Dagfinn Myhre. Director de I+D en modelos de negocio/telenor, tiene como misión aprovechar al máximo todos los avances recientes de la

tecnología con la adecuación de modelos de negocio. Myrhe trabaja para Telenor y tiene a su cargo un departamento de modelos de negocio, Telenor es una empresa que está considerada entre una de las diez operadores móviles más importantes y grandes del mundo. En el sector de las telecomunicaciones se requiere de constante innovación, las cuales las iniciativas son dadas por Myrhe las cuales ayudan a Telenor a poder lograr identificar y al mismo tiempo comprender nuevos modelos de negocio que sean sostenibles aprovechando los avances tecnológicos de los últimos años. Su equipo de trabajo de Myrhe analiza profundamente, las tendencias de sector en el cual se desarrollan, en donde a la vez desarrollan y utilizan herramientas que son de análisis para conocer y explorar nuevas oportunidades empresariales.

Gert Steens, Presidente y analista de valores/Oblonski, tienen como misión el de transformar empresas con modelos de negocios los cuales sean competitivos. Steens trabaja identificado modelos de negocio que sean los mejores, pero al mismo tiempo una mala inversión en una empresa que sea equivocada con un modelo de negocio que no sea el adecuado, le costaría a sus posibles clientes millones de euros, y para él su reputación como profesional. Su trabajo esencial es el de aprender, comprender modelos de negocio que sea novedosos, innovadores y nuevos. Steerns se fija mucho más allá de la situación financiera y se basa en la comparación de modelos de negocio para poder lograr crear ventajas competitivas, lo que busca siempre la innovación.

1.6.7. Análisis interno y externo de la empresa

Para el autor Humberto Serna Gómez (2008) el análisis interno y externo de una empresa consiste en evaluar la situación presente en la que se encuentra involucrada la organización. En el ámbito empresarial no existe una definición estándar de cómo realizar un análisis interno de la organización, esto se debe a que cada empresa define la profundidad del enfoque del diagnóstico que requiere para analizar la situación actual de la compañía así como para realizar auditoría interna a la empresa. Existen varios procedimientos para el diagnóstico del estado actual de la organización, el cual el perfil de capacidad interna de la

empresa está conformada por AMOFHIT y respecto a la parte externa se encuentra el análisis de vulnerabilidad PESTE.

Para realizar la calificación o ponderado de los factores se puede hacer de acuerdo al leal saber y entender de los miembros de la organización, para ello es necesario realizar de un análisis de manera general, luego se llegara a un consenso definitivo de los miembros involucrados de manera directa en el estudio. Además es válido el juicio basado en la práctica diaria al desempeñar actividades propias del negocio, además demuestran el conocer de la empresa. (SERNA Gómez, 2008).

1.6.8. Estructura del modelo de negocio

Se busca una técnica en la cual su esquema de metodología como de análisis, debe de especificar que piezas son las que se necesita para desarrollar un modelo de negocio como nuevo canal de comercialización. Tras estudiar las literaturas, se optará por utilizar aquella metodología que permita la mejor descripción, para desarrollar un análisis y evaluar, los casos de estudio logrando de esa manera el desarrollo de un modelo de negocios.

Elegiremos la metodología de Osterwalder e Yves Pigneur en cual define

“El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (Osterwalder, y otros, 2013). El cual esta metodología nos permite identificar los tres componentes del cual se ha venido hablado, que son las dimensiones de la estructura de recursos, la estructura transaccional y la estructura de valor.

El estudio realizado en el libro generación de modelos de negocio (Osterwalder, y otros, 2013) presenta una metodología basada en nueve módulos, a través de una forma sencilla y clara, estos módulos abarcan las cuatro áreas principales de un negocio que son, los clientes, infraestructura, oferta y la viabilidad económica. Para desarrollar la presente metodología se tiene que tener una visión compartida del modelo de negocio. La cual va a facilitar que se genere descripción y debate. Si se logra desarrollar la metodología en un mismo lenguaje se podrá desarrollar alternativas estratégicas.

1.6.9. Los nueve módulos del modelo de negocio:

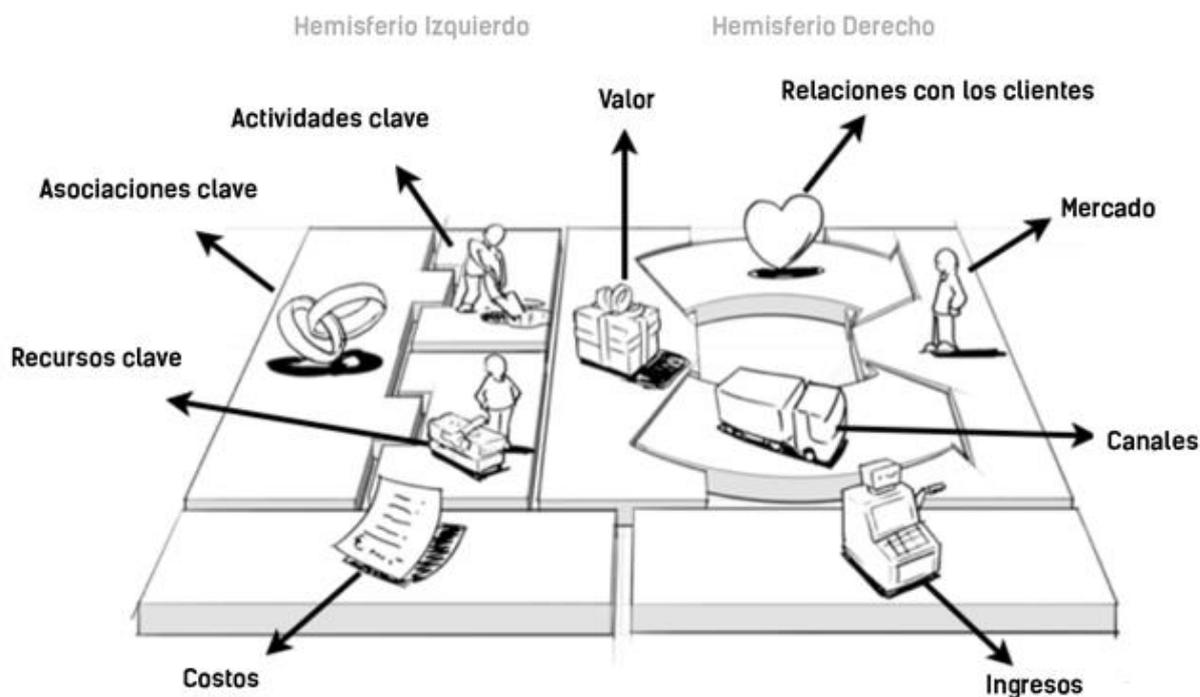
Tabla 4 Nueve módulos en la construcción del modelo de negocio

| Módulos | Definición |
|-------------------------|--|
| Segmentos de mercado | Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. |
| Propuestas de valor | Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. |
| Canales | Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. |
| Relaciones con clientes | Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. |
| Fuentes de ingresos | Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. |
| Recursos clave | Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos... |
| Actividades clave | Mediante una serie de actividades clave. |
| Asociaciones clave | Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. |
| Estructura de costes | Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. |

Fuente: *Generación de modelos de negocio (Osterwalder, otros, 2013)*

De acuerdo a (Osterwalder, y otros, 2013) los nueve módulos en general, forman una herramienta eficaz, eficiente y útil al cual se le denomina lienzo de modelo de negocio. Es algo parecido a los lienzos de los pintores, en el cual se puede esbozar diferentes modelos de negocio para su creación o analizar los ya existentes.

Para tener una visión más clara y comprender el modelo de negocio y los nueve módulos que lo conforman, a continuación se desarrollara cada uno de los módulos que lo componen.



Fuente: Generación de modelos de negocio

Ilustración 1 Los nueve módulos del modelo de negocio

En la ilustración 1 se presenta el lienzo canvas como una herramienta, en donde se muestra la integración de los 9 módulos. A continuación hablaremos de cada uno de ellos:

1.6.9.1. Segmentos de mercado

En este módulo denominado segmento de mercado segmenta los diferentes grupos de personas, organizaciones, a la cual una organización pretende llegar y servir. Los clientes son el centro del negocio es el corazón de cualquier modelo de negocio, si no existieran clientes y que estos sean rentables la empresa no podrá sobrevivir por mucho tiempo. Para cubrir y aumentar la satisfacción de los clientes se agrupan en variables según características que comparten en común las cuales son las siguientes: geográficas, de canal o punto de venta, socio y pictográficas, demográficas, en otras variables. En los mercados de capital o de bienes intermedios se toma en cuenta otras variables.

1.6.9.2. Propuesta de valor

Lo que atrae a los clientes es la oferta, es aquel valor que los clientes están dispuestos a pagar. Los productos y servicios se presentan como un paquete con sus principales atributos de cada uno. Se dirige a un segmento específico o a varios de ellos como una oferta única o varias ofertas. Si se desarrolla un buen producto y/o servicio llevará al reconocimiento por parte del cliente, generando de esta forma obtener mayores ingresos.

1.6.9.3. Canales

Lo esencial en este módulo y de forma fundamental es reconocer los canales por los cuales vamos a llegar a nuestros clientes para comunicarnos y ofrecer nuestra propuesta de valor. Algunos de ellos son las fuerzas de venta, afiliados, publicidad, reuniones, puntos de venta, sitios web, entre otros.

1.6.9.4. Relaciones con los clientes

En este módulo definiremos que tipos de relaciones se va establecer con cada segmento a atender, desde lo más personalizado como lograr tener ejecutivos de cuenta, relaciones mediante los portales web, relaciones personales, automatizadas entre otros. Estas relaciones con los clientes se basan en los siguientes fundamentos: fidelización del cliente, captación de cliente, impulso de las ventas.

1.6.9.5. Fuentes de ingresos

Este módulo hace referencia a la forma por las cuales se van a percibir ingresos por ofrecer nuestra propuesta de valor a los diferentes segmentos de mercado. Los clientes son el centro del modelo de negocio, las fuentes de ingreso vienen hacer lo esencial en un modelo son como sus arterias. Se puede tener mecanismos de fijación de precios diferentes para cada fuente ingresos, entre estás están: subastas, negociaciones, lista de precios fijos entre otros. También se incluyen: las suscripciones, transacciones, servicios, alquiler, licenciamiento entre otros.

1.6.9.6. Recursos clave

En este módulo se define todos los recursos que una empresa desarrolla para hacer que la empresa marche y se expanda ofreciendo

una propuesta de valor. Incluye los recursos intelectuales, físicos, humanos y financieros. Pueden ser propios o la empresa tiene la opción de alquilarlos u adquirirlos de sus aliados clave.

1.6.9.7. Actividades clave

En este módulo se describe las principales actividades que se deberán realizar mediante el uso de los recursos clave, para lograr producir una oferta de valor de tal forma se pueda lograr estar en los diferentes mercados, gestionar relaciones con nuestros posibles clientes y lograr obtener ingresos. Las actividades pueden variar según la función de cada modelo de negocio.

1.6.9.8. Asociaciones clave

La red de aliados y proveedores se encuentran en este módulo, para lograr ciclos innovadores que sean eficientes y eficaces, se hace más importante en estos tiempos que las empresas se asocien por diferentes motivos, lo cual estas asociaciones se vuelven trascendentales en diferentes modelos de negocio. Se puede lograr mediante estas asociaciones construir, lograr o complementar una oferta de valor u optimizar sus modelos, adquirir nuevos recursos o reducir los riesgos.

1.6.9.9. Estructura de costes

Se describe en este módulo la estructura de los costos, en la que incurre en el desarrollo de un determinado modelo de negocio. El crear, el entregar valor, el mantenimiento de la relación que tiene entre los clientes, los ingresos; generan un coste.

1.6.10. Metodología de diseño de modelos de negocio

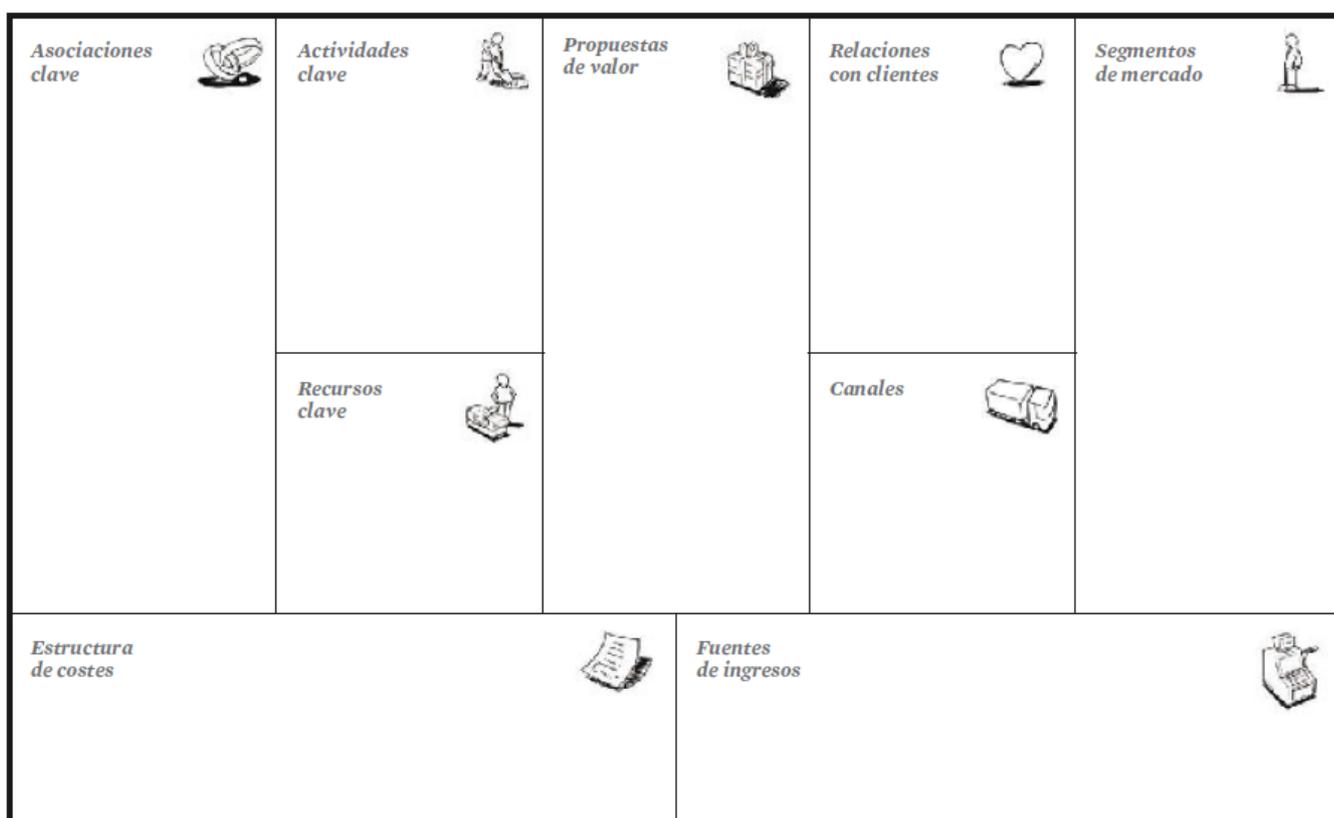
El desarrollar un modelo de negocios es parte de estrategias que se han planeado anteriormente, en las cuales se ha evidenciado algún problema y/o se ha identificado una oportunidad, y se tiene una misma visión como equipo para desarrollar el modelo de negocio.

De acuerdo a la metodología propuesta por Alexander Osterwalder (Osterwalder, y otros, 2013) se trata de que cuando se realice charlas, talleres, conferencias y otras sesiones en equipos multidisciplinarios, se debe desarrollar en un tablero que contiene el diagrama de los nueve módulos, y con la utilización de piezas de papel, de tipo post-it, los que

participan del desarrollo, van escribiendo y colocando según corresponda los elementos del modelo, generando de tal forma debate, discusiones y aportes que van a enriquecer el desarrollo del mismo.

El autor sugiere empezar por los módulos de clientes y oferta de valor, seguidos por los módulos de canales, relaciones con clientes y las fuentes de ingreso, luego de eso se trabaja con los módulos del lado izquierdo, los cuales contienen la forma en que va desarrollar y describir de cómo se produce la oferta de valor que se propone en la empresa, en estos módulos se incluyen los de recursos clave, las asociaciones clave y las estructura de costes.

Ilustración 2 Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: Generación de modelos de negocio

Para Osterwalder son tres los pasos importantes en el diseño de modelos de negocio: visualizar el modelo, evaluar e innovar.

a) Visualizar el modelo

En este apartado consiste en la descripción del modelo de negocio, ya sea existente o para la formulación de un nuevo modelo, mediante la representación de los nueve módulos, los cuales estos se llenan con

respectivos elementos. En la tabla número 5 nos ayuda a realizar una descripción mediante preguntas:

Tabla 5 Preguntas guías para la descripción de un modelo de negocio

| ALIANZAS | PROCESOS | PROPUESTA DE VALOR | RELACIONAMIENTO | SEGMENTO DE CLIENTES |
|---|---|---|--|--|
| ¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? | ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio? | ¿Qué ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? | ¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? | ¿Quiénes son los clientes? |
| ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? | RECURSOS | ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? | ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones? | ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocado? |
| ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo? | ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias,...) | ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? | CANALES DE DISTRIBUCIÓN | ¿En qué difieren los segmentos de los clientes? |
| | | ¿En qué se diferencia la oferta de otros proveedores? | ¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? | |
| | | | ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes? | |
| COSTOS | | INGRESOS | | |
| ¿Cómo es la estructura de costos? | | ¿Cuál es la estructura de sus ingresos? | | |
| ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio? | | ¿Cómo gana dinero en el negocio? | | |
| | | ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros) | | |

Fuente: Generación de modelos de negocio

b) Evaluar

En este paso se evalúa el modelo, lo que concierna a fortalezas y debilidades, las cuales pueden hacer referencia a todos los elementos de los módulos y se debe realizar con criterios los cuales sean objetivos. Según el autor se puede realizar mediante las siguientes preguntas que se presentan en la tabla 6.

Tabla 6 Preguntas clave para evaluar un modelo de negocio

| ALIANZAS | PROCESOS | PROPUESTA DE VALOR | RELACIONAMIENTO | SEGMENTO DE CLIENTES |
|---|---|--|---|--|
| ¿Se trabaja con aliados en un grado suficiente? | ¿Qué tan eficientes se es en la ejecución de las actividades? | ¿La propuesta de valor satisface suficientemente bien las necesidades de los clientes? | ¿Se tiene una estrategia para relacionamiento con los clientes? | ¿Se conocen suficientemente bien a los clientes y sus necesidades? |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| | ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco? | ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? | ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores clientes? | ¿Es probable que algunos grupos de clientes nos abandonen pronto? |
| ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores? | RECURSOS | ¿Ofrecen los competidores propuesta de valor similares a precios similares o mejores? | ¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en relaciones con los no rentables? | ¿Podemos reagrupar diferentes segmentos de clientes suficiente bien? |
| ¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores? | ¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad? | ¿Qué tan bien son atendidos los clientes de la empresa por otros competidores? | ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes? (por ejemplo: seguimiento, entre otros aspectos) | |
| | ¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a falta de enfoque? | | CANALES DE DISTRIBUCIÓN | |
| | | | ¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución? | |
| | | | ¿Qué tan bien se llega a los clientes? | |
| | | | ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir clientes? | |
| | | | ¿Qué tan bien integrados están los diferentes canales? | |
| | | | ¿Se sabe qué tan eficientes en costos son los canales? | |
| | | | ¿Se usan los canales correctos para los clientes correctos? (por ejemplo: en cuanto a rentabilidad) | |
| COSTOS | | INGRESOS | | |
| ¿La estructura de costos es la adecuada? | ¿Qué tan estableces son las fuentes de ingresos? | | | |
| ¿Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costos? | ¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos? | | | |
| ¿Qué tan eficiente es la estructura de costos? | ¿Qué tan bien se manejan los precios de la propuesta de valor? | | | |
| | ¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos (clientes o n negocio)? | | | |

Fuente: Generación de modelos de negocio

c) Innovar

Por último en esta etapa se puede realizar ejercicios, con grupos de personas que están involucradas en el modelo de negocio, en este paso

se combinan herramientas como ideas de mejoras, priorización, los mapas de valor, lluvia de ideas, entre otros. Para que este último paso sea exitoso y se desarrolle modelos, se debe dividir el grupo de personas en diferentes grupos, de esa forma se va proponer uno o más prototipos.

Tabla 7 Preguntas clave para innovar en el modelo de negocio

| ALIANZAS | PROCESOS | PROPUESTA DE VALOR | RELACIONAMIENTO | SEGMENTO DE CLIENTES |
|---|--|---|--|--|
| ¿Cuáles aliados pueden ayudar a complementar la oferta de valor? | ¿Hay actividades que convenga dar en cargo a los aliados? | ¿Es posible ofrecer a los diferentes segmentos de clientes soluciones más a la medida? | ¿Qué nivel de personalización requiere cada una de las relaciones con los clientes (por ejemplo: dedicado o autoservicios)? | ¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender? |
| ¿Cuáles proveedores pueden ayudar a optimizar el modelo de negocio? | ¿Las actividades de la empresa se adaptan perfectamente a la propuesta de valor? | ¿Tienen los clientes otras necesidades que se puedan satisfacer en forma relativamente fácil por la misma empresa o con aliados? | | ¿Se pueden reagrupar mejor los segmentos de clientes de acuerdo con sus necesidades? |
| | ¿Cómo se pueden optimizar las actividades? | ¿Se puede complementar la propuesta de valor mediante acuerdos con aliados (por ejemplo: propuestas de proyectos de riesgo compartido)? | | |
| | RECURSOS | | | |
| | ¿Existen algunos recursos de los que se pueda prescindir o que se puede sustituir? | | | |
| | ¿Algunos recursos clave pueden ser provistos más eficientemente por los aliados? | | CANALES DE DISTRIBUCIÓN | |
| | | | ¿Se puede incrementar la base de clientes si se usan mejor los canales? | |
| | | | ¿Cómo se puede usar mejor los canales costosos para clientes de alta rentabilidad y canales de costos eficiente para clientes menos rentables? | |
| | | | ¿Se puede integrar mejor los canales (por ejemplo: enlazado mejor el website con puntos reales)? | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | ¿Se pueden introducir nuevos canales de distribución y comunicación para llegar a los clientes? (por ejemplo: acuerdos de distribución con aliados) | |
| COSTOS | | INGRESOS | |
| ¿Existe la forma de reducir la estructura de costos? | | ¿Se pueden introducir nuevos flujos de ingresos, por ejemplo: alquilando en vez de vender? | |
| | | ¿Se pueden hacer más ventas cruzadas (por ejemplo: orientado a los clientes productos propios o de los aliados)? | |

Fuente: *Generación de modelos de negocio*

1.6.11. Desagregación de modelos de negocio

a) Patrón N°1 “Desagregación de modelos de negocio”

Al referirse a la definición de empresa desagregada se refiere a tres funciones que son empresariales las cuales son diferentes “relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras” (Osterwalder, y otros, 2013). Estas actividades empresariales tienen diferentes dinanismos tanto competitivos como culturales. En una empresa pueden cohabitarlos las tres actividades, pero es más recomendable que se desagreguen de tal forma se va evitar conflictos dentro de la organización así como renuncias no deseadas.

Tabla 8 Principales actividades empresariales

| | Innovación de productos | Gestión de relaciones con clientes | Gestión de infraestructuras |
|--------------------|---|---|---|
| Economía | Una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. La velocidad es esencial. | El elevado coste de la captación de clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto. Es esencial contar con una economía de campo. | Un nivel elevado de costes fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo. Es esencial contar con una economía de escala. |
| Cultura | La lucha se centra en el talento. Pocas barreras de entrada. Prosperan muchas empresas pequeñas. | La lucha se centra en el ámbito, Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes. | La lucha se centra en la escala. Consolidación rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes. |
| Competencia | Se centran en los empleados. Se mira a los talentos creativos. | Orientación a servicios. “El cliente es lo primero”. | Se centra en los costes. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia. |

Fuente: *Hagel y Singer 1999*

b) Patrón N°2 “La larga cola”

O también conocido long tail consiste en ofrecer diferentes productos que son especializados y se venden por separado, en el cual es vender menos de más. La venta de productos por especialidad puede lograr ser tan lucrativos como los modelos de negocios tradicionales, los modelos de negocio que son de larga cola no requiere tener inventarios tan elevados, los compradores que estén quieren los productos y/o servicios alcanzan acceder de una manera sencilla a los productos especializados. Algunas empresas que tienen el modelo de negocio de larga cola son Netflix, eBay, Lulu.com y Facebook. (Osterwalder, y otros, 2010)

c) Plataformas multilaterales

En estas plataformas multilaterales agrupan a posibles clientes en grupos que pueden ser diferentes pero interdependientes. Estas plataformas son importantes para un grupo de personas o clientes si a la misma vez los demás grupos están presentes. Esta plataforma es importante porque permite la creación de valor a través de la interacción de los clientes o grupos de personas. Las plataformas multilaterales tienen y aumentan su valor a medida que tienen más usuarios, a este efecto se le llama efecto de red. (Osterwalder, y otros, 2013).

1.6.12. Comida rápida

El servicio delivery de comida rápida ya no es sinónimo propio de comida que se elabora con grasas excesivas entre otras, hoy este término se utiliza para múltiples tipos de comida que se encuentran en todos los lugares, un ejemplo del cambio de giro es el denominado Delivery Gourmet, del cual se habla más y tiene mucha más fuerza en América Latina, el concepto es claro, en el cual se trata de realizar platos de una alta cocina y que sean repartidos a domicilio. (IOO, 2016).

En el análisis prospectivo de comida rápida en Lima: 2014-2030 realizado en la ESAN realizado por los autores, la doctora Lydia Arbaiza Fermi, el MBA Marco Cánepa Cornejo y el MBA Óscar Cortez Silva, se hace mención que “en los últimos 10 años la gente se preocupa cada vez más por lo que come; calorías, grasas saturadas, grasas transgénicas... algo que antes no ocurría”, señala Carlos Cancino,

responsable de desarrollar franquicias de Subway en el Distrito Federal y el Estado de México, la región más importante del país para la marca en términos de unidades con casi el 30% de sus locales. (Villalobos, 2012).

Las nuevas tendencias que se tiene al cuidado de la salud, se contraponen con la cultura del fast food, lo que ha generado corrientes contestatarias con un estilo de alimentación como la slow food o comida lenta, la fast good o comida rápida saludable, y la smart food o comida inteligente. El desarrollo de estas tendencias ha forzado que los restaurantes incorporen dentro de sus menús platos que cumplan con los requisitos de ser comidas saludables, para ir a la par de las exigencias de los consumidores. (Arbaiza, y otros, 2014).

1.6.13. Generación de servicios online

El diccionario de informática y tecnología nos muestra tres definiciones en lo que respecta al servicio online:

- i. “El servicio online es un servicio que se presta a través de cualquier tipo de red” (Alegsa, 2010)
- ii. “Son servicios online por internet el correo electrónico, los foros de discusión, la WWW, los buscadores etc.” (Alegsa, 2010)
- iii. “Servicios online los cajeros automáticos, los cuales están conectados a una red bancaria. También los dispositivos GPS” (Alegsa, 2010).

Para tener un panorama claro sobre generación de servicios online, hablaremos de como en estos tiempos la tecnología ha ido escalando en las empresas. En lo que se refiere a convergencia de los productos físicos y lo virtual para (Lombardero Rodil, 2015) nos hace referencia que existe una forma de saber cuándo las empresas tradicionales desarrollan el proceso de transformación digital. “El inicio de la transformación se produce añadiendo a la cadena de valor física nuevos eslabones que representan las actividades digitales de creación de valor para los clientes”.

1.6.14. Ventas y los desafíos del mundo de los negocios online

Según la autora Fabiola Diamond, el tener un negocio online, es un estilo de vida que te ofrece flexibilidad y se tiene la posibilidad de hacer dinero incluso trabajando desde casa, para algunos consideran que el

mundo online solo es para diseñadores gráficos, programadores, personas expertas en marketing y negocios, pero es para cualquier persona que quiera generar ingresos. Encontramos en un sinfín de negocios vía online que son exitosos, conocidos, más grandes y más millonarios que otros, tal es el caso de empresas como Amazon, eBay, pero de la misma forma en que pudieron ser exitosos, también otros negocios fueron un fracaso, lo cual genera que aquellas personas que tienen mente lanzar su negocio online les deje un mal sabor.

El negocio online es “la venta de una idea, producto, servicio o información” (Diamond, 2013) la cual esta puede ser a través de las diferentes herramientas que ofrece la tecnología. El modelo de venta puede ser directa o indirecta en cualquier modelo de negocio online. Cuando uno quiere lanzarse y vender su idea negocio online, nos encontramos con personas, incluso nosotros mismos que pensamos que, el hacer un modelo de negocio online es solo para gente experta en temas virtuales, o que manejar las plataformas que nos ofrece la tecnología es muy complicado, o que no se tiene el dinero ni el tiempo para desarrollar y llevar a cabo nuestro negocio online. Pero para Fabiola Diamond el llevar a cabo un modelo de negocio online no es cosa de otro mundo, no es tan complicado como nosotros pensamos, no se necesita y no se requiere de personas expertas en tecnología, ni tampoco el tener un buen capital, es solo cuestión de aplicar una fórmula que propone la cual es “Atrévete, familiarízate, perfecciona y lánzate” (Diamond, 2013).

1.6.15. La economía digital

La innovación en avances tecnológicos, como es la transformación digital, será en la presente década el primer causal de crecimiento de los negocios. Cuando se habla de transformación digital, existe una confusión, muchas veces se relaciona que la transformación digital de las organizaciones, con tener presencia en las redes sociales o en google. De acuerdo a Luis Lombardero, transformación digital es “el

cambio en la naturaleza de productos y servicios de las empresas tradicionales” (Lombardero Rodil, 2015). Las empresas, además de tener que ser innovadoras, deben de ser rápidas en una economía digital, de lo contrario no se tendrá éxito si se llega tarde al mercado. Es por eso que es de vital importancia desarrollar modelos de negocios nuevos, y comprender a los clientes, mercados, de tal forma lograr innovar en productos y servicios.

1.6.16. Comercio electrónico

Existen un gran número de diferentes conceptos, definiciones sobre comercio electrónico (e-commerce). Según los expertos en comercio electrónico se refiere a las diferentes ventas que se realizan y se generan por internet, y que se pueden realizar a través de pago online. Se trata de diferentes transacciones comerciales en las que no hay intervención física, en donde los pedidos, los pagos, la información, etc., se efectúan a mediante un canal de distribución electrónico. (Fonseca, 2014).

Para Renato Javier Jijena Leiva (1999) el comercio electrónico es un intercambio telemático de información entre personas lo que da lugar a una relación comercial, el comercio electrónico consiste en la entrega en línea de bienes intangibles o de un pedido electrónico de bienes tangibles, los que pueden ser multimedia como son imágenes, textos, sonidos. (Jijena Leiva, 1999).

Ángela Guisado Moreno (2004) señala que se entiende por comercio electrónico, aquello que abarca las transacciones comerciales electrónicas, como son compraventa de bienes y prestación de servicios realizados entre empresarios, o entre empresarios y consumidores mediante los soportes electrónicos que son proporcionados por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que básicamente es el internet, también se considera aquellas negociaciones previas y posteriormente realizadas, que están relacionas directamente con aquellos contratos (contra ofertas, ofertas contractuales, pago electrónico) (Guisado Moreno, 2004).

El m-commerce consiste en la utilización de quipos móviles para lograr establecer procesos de comunicación a través de redes de comunicación móvil. Donde implica información, comunicación, transacción y entretenimiento (Martínez Lopez, y otros, 2008).

1.6.17. Comercio electrónico móvil

a) Definición

El e-commerce será considerado como una la próxima generación de la tecnología y del comercio electrónico, lo cual para los usuarios les permitirá desarrollar, realizar compras mediante el internet. (Miller, 2012). El comercio electrónico móvil es el cual se realiza a través de un móvil, es una comunicación que sea realiza inalámbricamente, y muchas veces a través de internet. En estos tiempos se incluye a la venta electrónica de productos que son retail lo cual va generar beneficios por publicidad.

b) Ventajas del comercio móvil

- i. Horario:** Los usuarios viven conectados en el mundo virtual a través de su aplicativo móvil, de esta forma se genera que las ventas y los servicios pre y postventa se mantienen permanentes.
- ii. Crecimiento:** hoy en día ha ido aumentando el número de consumidores los cuales cuentan con smartphone y tienen acceso a internet.
- iii. Enfoque:** se segmenta nuestro mercado a nuestros posibles clientes de una forma aguda lo cual nos ayudará a realizar campañas publicitarias que estarán enfocadas a la zona de idioma.
- iv. Ahorro:** Se debe optimizar los costes, en lo que se refiere a consultas y atención a los clientes.
- v. Multiplicación:** se puede realizar a través del denominado marketing viral, y a través de ofertas, la cual tienen que ser enviadas a clientes mediante las redes sociales.
- vi. Ampliación:** la creación y/o ya la existencia de dispositivos nuevos, que van abarcando el mercado.

1.6.18. Diseño de aplicación móvil

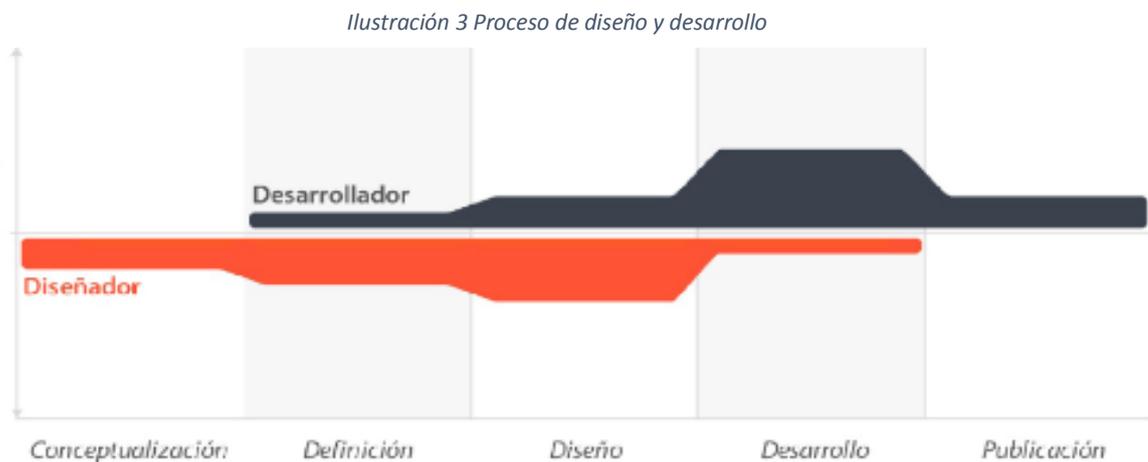
Para desarrollar este tema se basará en el libro llamado "Diseñando apps para móviles" de los autores José Vittone y Javier Simón Cuello.

Empezando con la pregunta ¿qué son las aplicaciones? “podemos decir que las aplicaciones son para los móviles lo que los programas son para los ordenadores de escritorio” (Cuello, y otros, 2013) estas aplicaciones en naturaleza no dejan de ser un software. Las aplicaciones también llamadas apps están presentes en todos los teléfonos, con el pasar del tiempo y con los ingresos al mercado del iPhone se generó un nuevo modelo de negocio, lo que ocasiono que las aplicaciones fueran rentables, es así que las plataformas de ventas y de descargas de apps como son APP Store, Windows Phone Store y Google Play fueran rentables, de tal forma como para los desarrolladores.

1.6.18.1. El proceso de diseño y desarrollo de una aplicación

En este proceso abarca desde la idea que queremos desarrollar hasta la parte final de su publicación en el mercado. “Durante las diferentes etapas, diseñadores y desarrolladores trabajan de manera simultánea y coordinada” (Cuello, y otros, 2013).

En la siguiente ilustración se muestra el proceso de diseño y desarrollo.



Fuente: Diseñando apps para móviles (Cuello, y otros 2013)

a) Conceptualización

Se identifica alguna necesidad y/o algún problema de los usuarios, la cual dará paso a una idea de aplicación, esta idea se

investigará de una forma preliminar y pasará a la comprobación si es viable o no.

- Idea
- Investigación
- Formalización de la idea

b) Definición

Se describe a los usuarios detalladamente, para quienes se diseñará la aplicación. En este proceso se despliega las bases en las cuales se determinará, el alcance y complejo de la programación de la aplicación.

- Define a los usuarios
- Definición utilizable

c) Diseño

Todos los conceptos y definiciones que se han desarrollado anteriormente en este proceso se llevaran a un plano tangible, lo cual va permitir dar paso a los primeros prototipos en forma de wireframes que tienen que probar con los usuarios, luego de esto pasaremos al diseño visual que es el acabado, que será entregado al desarrollador, el cual se va encargar de programar el código, los archivos que se pasen al desarrollador tienen que ser en forma de archivos separados y también pantallas modelo.

- Wireframes
- Prototipos
- Prueba con los usuarios
- Esbozo visual

d) Desarrollo

En este proceso los diseños y la estructura empiezan a tener vida, cuando ya se tenga la primera versión, el programador toma buen tiempo en corregir errores, debe asegurar el correcto y buen desempeño de la aplicación.

- Programación de los códigos
- Corrección de errores (bugs)

e) Publicación

Luego de haber desarrollado todas las fases anteriores la aplicación se pone en disposición de los usuarios finales a través de las tiendas. Pero una vez adquirido la aplicación se debe de realizar un seguimiento, de tal forma podamos evaluar el desempeño de la aplicación, de encontrarse errores se debe proceder a corregirlos, realizar mejoras, y dar actualizaciones.

- Lanzamiento
- Seguimiento
- Actualización

1.6.18.2. Tipos de aplicaciones según su desarrollo

A la hora de programar, son diversas las formas que existen para lograr desarrollar una aplicación móvil. Estas formas tienen diferentes características como a su vez limitaciones, esencialmente desde la perspectiva técnica. Es así que en primera vista no sea de importancia para el diseñador, la realidad es que la aplicación que se elija condiciona a la iteración y al diseño visual.

De acuerdo a (Cuello, y otros, 2013) al tipo de aplicaciones lo considera en:

a) Aplicaciones nativas

Se desarrollan con un software que cada sistema operativo ofrece a los programadores, se llaman genéricamente Software Development kit o SDKS. Las plataformas como Android, Windows Phone y iOS cada una ofrecen y tiene aplicaciones diferentes, las cuales se diseñan y programan concretamente para cada plataforma, con el lenguaje SDKS.

Estas aplicaciones nativas se actualizan con frecuencia y en otros casos es el usuario el que debe volver a descargarlas, de esta forma va a obtener la última versión, la cual corrige errores y se añade mejoras.

Otra característica es que no requiere de internet para su funcionamiento, lo cual ofrece una experiencia de uso, mas integrada para los usuarios al estar integradas con el teléfono. Al diseñar estas aplicaciones móviles cada sistema operativo tiene definida una

interfaz, lo que permite lograr coherencia y consistencia en comparación al resto de aplicaciones.

b) Aplicaciones web.

El desarrollo y programación de estas aplicaciones web, llamadas también webapps, es a través del HTML, que conjuntamente con Java Script y CSS, son unas herramientas conocidas para los programadores web.

Para la programación en este caso no se utilizar un SDK, lo que va permitir que se programe de una forma independiente en cada sistema operativo en el cual utilizará la aplicación. Lo cual estas aplicaciones se utilizan de una forma más fácil en las diferentes plataformas sin ningún inconveniente, sin tener la necesidad de desarrollar un código para cada plataforma operativa.

Las aplicaciones web se pueden visualizar utilizando el navegador del teléfono, lo cual estas aplicaciones no necesitan instalarse. Es por eso que estas, no se distribuyen en las tiendas de aplicaciones, sino que se comercializan independientemente.

Una diferencia que tienen con las aplicaciones nativas es que requieren de internet para que puedan funcionar de una manera correcta, como son aplicaciones que para su funcionamiento es a través de la web, el usuario no va necesitar de actualizaciones.

c) Aplicaciones Híbridas

El desarrollo de estas aplicaciones tiene una especie de mezcla entre las dos anteriores mencionadas. Cuando se desarrolla es parecido al de una aplicación web utilizando el HTML, CSS y JavaScript, y cuando la aplicación está terminada, se empaqueta de una forma que el resultado final es parecida al de una aplicación nativa. Lo cual va permitir de una forma que con un mismo código se logre obtener diferentes aplicaciones para la distribución en las diferentes tiendas.

Las aplicaciones híbridas tienen un diseño visual que no se identifica con el sistema operativo. Lo que permite por ejemplo que una aplicación se vea prácticamente igual en iOS como en Android.

1.6.19. Programación Extrema (Extreme Programming, XP)

La programación extrema es una metodología ágil que promueve relaciones interpersonales, se enfocan en las personas, comunicación fluida entre todos los participantes, simplicidad en las soluciones implementadas y coraje para que se enfrente los cambios, son adaptativas, se caracterizan por existir una estrecha colaboración entre el cliente y el equipo para el desarrollo del software. La metodología XP fue desarrollada por Kent Beck.

En los apartados siguientes se presentarán las tres características esenciales de metodología XP que son: historias de usuario, roles, procesos y prácticas.

1.6.19.1. Las historias de usuario

Es la técnica que se utiliza en XP para especificar los requisitos del software. Se trata una descripción breve por parte del cliente donde especifica las características que el software debe tener, estos requisitos pueden ser funcionales o no funcionales. Las historias de usuario son dinámicas y flexibles, éstas en cualquier momento pueden ser reemplazadas por otras más específicas o generales, añadir nuevas o que sean modificadas. La historia de usuario es lo suficientemente comprensible y delimitada para que los desarrolladores y programadores pueden implementarlas en semanas.

1.6.19.2. Roles XP

Se presentan los roles de acuerdo con la propuesta original del autor Beck.

Programador, escribe las pruebas unitarias y es el que produce el código de sistema. Debe de existir una coordinación y comunicación apropiada ente los programadores y otros miembros del equipo.

Cliente, es el que escribe las historias de usuario y las pruebas funcionales para que se valide la implementación. Es asimismo el encargado de asignar prioridades a las historias de los usuarios y decidir cuales se implementa en cada iteración, con el objetivo de centrar en aportar mayor valor al proyecto.

Encargados de pruebas (Tester), ayuda al cliente a escribir las pruebas funcionales. Ejecuta y difunde las pruebas y los resultados al

equipo y además el encargado de las herramientas de soporte para pruebas.

Encargado de seguimiento (tracker), proporciona retroalimentación al equipo en el proceso XP. Su responsabilidad es la de verificar el nivel de acierto a las estimaciones realizadas y el tiempo real dedicado, para comunicar los resultados para que mejoras en futuras estimaciones.

Entrenador (Coach), responsable del proceso global, es necesario que conozca a fondo todo el proceso XP, para que provea de guías a los miembros del proyecto de forma que se apliquen las prácticas XP.

Consultor, miembro externo con conocimiento específico en algún tema necesario para el proyecto para resolver un problema específico.

Gestor (Big boss), es el vínculo entre los clientes y programadores es el que ayuda a que el equipo trabaje eficientemente creando condiciones adecuadas.

1.6.19.3. Proceso XP

El ciclo de desarrollo consiste a grandes rasgos en los siguientes pasos:

- a) El cliente define el valor de negocio que se debe implementar.
- b) El programador estima el esfuerzo que se necesita para su implementación.
- c) El cliente selecciona que se ha de construir, de acuerdo con sus prioridades y restricciones del tiempo.
- d) El programador construye el valor del negocio.
- e) Se vuelve al paso a.

En las iteraciones de este ciclo el cliente como el programador aprenden. No se debe de presionar al programador a realizar más trabajo en el tiempo que se ha pactado, de lo contrario se perderá la calidad del proyecto o no se cumplirán los plazos.

1.6.19.4. Prácticas XP

XP tiene la posibilidad de disminuir la mítica curva exponencial del costo del cambio que se produce a lo largo del proyecto. XP apuesta por un crecimiento lento de costo y cambio con un comportamiento asintótico, lo cual se consigue gracias a las tecnologías disponibles para que se logre desarrollar un software, y a la aplicación disciplinada de las siguientes prácticas que se describen a continuación.

Juego de planificación, es una comunicación frecuente entre cliente y programadores, el equipo técnico establece una estimación del esfuerzo que se requiere para la implementación de las historias de usuario y por otra parte los clientes deciden sobre el ámbito y tiempo de las entregas y de cada iteración. A esta práctica se le ilustra como un juego, en la cual están dos jugadores cliente y programador.

Entregas pequeñas, la idea es producir rápidamente versiones del sistema y que estén operativas, aunque no esté en su total funcionalidad que se pretende para el sistema, pero que si constituya un resultado de valor para el negocio.

Diseño simple, se debe diseñar la solución más simple la cual pueda funcionar y se pueda implementar en un momento determinado del proyecto. Si existe complejidad innecesaria y código extra debe ser de removido inmediatamente.

Pruebas, las pruebas unitarias son establecidas antes de que se escriba el código y se ejecutan constantemente ante cada modificación del sistema. Los clientes escriben las pruebas funcionales para cada historia de usuario y debe validarse.

1.6.20. BPM-Business Process Management

1.6.20.1. Definición BPM-Business Process Management

En la revisión de la literatura sobre BPM existen números definiciones, esto se agrupa en varias teorías de management y tecnologías, y un gran número de prácticas.

En el libro *Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*, define a BPM como “Disciplina de Gestión por Procesos de Negocio y de Mejora Continua apoyada fuertemente por las Tecnologías de la Información” (Hitpass, 2014)

De acuerdo al autor José Pais Considera que BPM es “Una estrategia para gestionar y mejorar la operativa de negocio mediante la mejora continua de los procesos de negocio que permite modelar, automatizar, ejecutar, gestionar, optimizar los mismos y medir los resultados” (Pais Curto, 2013).

1.6.20.2. Ciclo de Vida de BPM

Este ciclo abarca cinco fases, las cuales ayudan a la organización para crecer y estar evolucionando en sus procesos, en BPM en estos tiempos se asume que los procesos de los negocios y en los negocios de hoy en día, se logran que se involucren un número mayor de actores: que son las distintas personas, partners, colaboradores y tecnología, lo que implica una gestión donde se van a dar relaciones de diferentes tipos, persona a persona, personas a sistemas, y sistemas a sistemas.

Las fases del ciclo de BPM son cinco según (Pais Curto, 2013):

a) Diseñar: Debemos entender los procesos actuales y los sistemas de información que se encuentren involucrados para mejorar y diseñar, lo cual ayudará a reducir problemas que son actuales y se proviene de problemas futuros.

b) Modelar: Para entender los procesos se realiza mediante el modelamiento de los mismos y su simulación en los diferentes escenarios posibles.

c) Ejecutar: Efectuar la solución en un entorno de producción.

d) Monitorear: los procesos de las empresas tienen que estar monitoreados, y medir los procesos durante el desarrollo: tiempos, retrasos, rendimientos, costes etc.

e) Optimizar: Luego de haber analizado los datos monitoreados, se pasa a identificar posibles fuentes de problemas o de mejoras de los procesos, de esta manera se podrá trabajar de forma continua de los procesos.

1.6.20.3. Ventajas de BPM

BPM ofrece ventajas a distintos perfiles de la empresa, las cuales son:

- Directores de TI: ayuda de tal forma que puedan emplear sus destrezas y recursos de forma más directa en las operaciones de la empresa.
- Directores de negocio: podrán controlar y responder de una forma más directa a todos los procesos de la empresa, de tal forma los sistemas responderán a los requerimientos de una forma más eficiente.
- Empleados: sus esfuerzos de productividad y rendimiento se podrán alinear de mejor forma, ahora se dispone medidas y resultados de las tareas que se lleven a cabo asociados a los procesos del negocio, esta definición de tareas mejorara su eficiencia y rendimiento.
- La empresa en general: va responder más eficientemente a los cambios que se realicen para cumplir los objetivos de la empresa.

1.6.20.4. Bizagi

“Ayuda a las empresas a aceptar el cambio mediante la mejor de la eficiencia operativa, el tiempo de respuesta al mercado y mejor cumplimiento”. (Bizagi, 2012)

Características:

Simplicidad: es una herramienta más e inteligente, con pantallas sencillas, un diseño intuitivo y fácil de usar.

Rapidez: construido para una integración, diseñado para re-uso.

Colaboración: no existen divisiones entre departamentos, une los puntos entre el negocio y TI, evadiendo complejidades innecesarias.

1.6.20.5. Objetos de flujo

Eventos de inicio

Tabla 9 Objetos de flujo de eventos de inicio

| ELEMENTO | DESCRIPCIÓN | NOTACIÓN |
|-----------------------------|---|--|
| Evento de Inicio Simple | Indica dónde se inicia un proceso. No tiene algún comportamiento particular. |  Start Event |
| Evento de Inicio de Mensaje | Se utiliza cuando el inicio de un proceso se da al recibir un mensaje de un participante externo. |  Message |

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| Evento de Inicio de Temporización | Se utiliza cuando el inicio de un proceso ocurre en una fecha o tiempo de ciclo específico. (e.g, todos los viernes) |  Timer |
| Evento de Inicio Condicional | Este tipo de evento dispara el inicio de un proceso cuando una condición se cumple. |  Conditional |
| Evento de Inicio de Señal | El inicio de un proceso se da por la llegada de una señal que ha sido emitida por otro proceso. Tenga en cuenta que la señal no es un mensaje; los mensajes tienen objetivos específicos, la señal no. |  Signal |
| Evento de Inicio Paralelo Múltiple | Indica que se requieren múltiples disparadores para iniciar el proceso. TODOS los disparadores deben ser lanzados para iniciarlo. |  Parallel Multiple |
| Evento de Inicio Múltiple | Significa que hay múltiples formas de iniciar el proceso. Solo se requiere una de ellas. |  Multiple |

Fuente *Aura Portal BPM modeler, 2011*

Eventos intermedios.

Tabla 10 Objetos de flujo de eventos intermedios

| ELEMENTO | DESCRIPCIÓN | NOTACIÓN |
|--------------------------|--|--|
| Evento Intermedio Simple | Indica que algo sucede en algún lugar entre el inicio y el final de un proceso. Esto afectará el flujo del proceso, pero no iniciará (directamente) o finalizará el mismo. |  Intermediate Event |
| Evento de Mensaje | Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido. Si un proceso está esperando por un mensaje y éste es capturado, el proceso continuará su flujo. El evento que lanza un mensaje se identifica con una figura sombreada. El evento que capta un mensaje se identifica con una figura sin relleno. |  Message Throw  Message Catch |
| Evento de Temporización | Indica un retraso dentro del proceso. Este tipo de evento puede ser utilizado dentro de un flujo secuencial para indicar un tiempo de espera entre actividades. |  Timer |
| Evento Escalable | El evento indica un escalamiento a través del proceso. |  Escalation |
| Evento de Compensación | Permite el manejo de compensaciones. El uso de este tipo de evento dentro del flujo de proceso indica que una compensación es necesaria. |  Compensate |
| Evento Condicional | Este evento se activa cuando una condición se cumple. |  Conditional |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| Evento de Enlace | <p>Este evento se utiliza para conectar dos secciones del proceso. Los eventos de enlace pueden ser utilizados para crear ciclos o evitar líneas de secuencia de flujo largas.</p> <p>Si en un proceso hay dos enlaces (uno que lanza y otro que recibe) el Modelador entenderá que están unidos. Si hay dos que lanzan y uno que recibe el Modelador entenderá que los que lanzan están unidos al que recibe. Si hay varios que lanzan y que reciben los nombres de las 'parejas' deben ser iguales para que el Modelador sepa cuál corresponde a cuál.</p> |  Link Throw  Link Catch |
| Evento de Señal | <p>Estos eventos se utilizan para enviar o recibir señales dentro o a lo largo del proceso. Una señal es similar a una bengala que se dispara al cielo para cualquiera que pueda estar interesado en ella y reaccionar.</p> <p>El evento que lanza una señal se identifica con un triángulo sombreado.</p> <p>El evento que recibe una señal se identifica con un triángulo sin relleno.</p> |  Signal Throw  Signal Catch |
| Evento Múltiple | <p>Significa que hay múltiples disparadores asignados al evento.</p> <p>Cuando se utiliza para captar el disparador, solo uno de los disparadores asignados es requerido y el marcador del evento se mostrará vacío.</p> <p>Cuando se utiliza para lanzar el disparador, todos los disparadores asignados se lanzarán y el marcador del evento se mostrará sombreado.</p> |  Multiple Throw  Multiple Catch |
| Evento Paralelo Múltiple | <p>Significa que hay múltiples disparadores asignados al evento. A diferencia del evento intermedio múltiple, TODOS los disparadores asignados son requeridos para activar el evento.</p> |  Parallel Multiple |

Fuente *Aura Portal BPM modeler, 2011*

Eventos intermedios adjuntos a los límites de una actividad.

Tabla 11 *Objetos de flujo de eventos intermedios a los límites de una actividad*

| ELEMENTO | DESCRIPCIÓN | NOTACIÓN |
|---------------------|---|--|
| Evento de Mensaje | <p>Si un Evento de Mensaje se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando se reciba un mensaje.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p> |  Interrupting  Non Interrupting |
| Evento Temporizador | <p>Si un Evento de Temporización se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando se cumpla un ciclo determinado o se alcance una fecha específica.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p> |  Interrupting  Non-Interrupting |
| Evento Escalable | <p>Cuando se encuentra adjunto a los límites de una actividad solo puede captar un Escalamiento.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto,</p> | |

| | | |
|------------------------|---|--|
| | <p>los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p> |  Interrupting  Non-Interrupting |
| Evento de Error | <p>Un Evento Intermedio de Error solo puede ser utilizado adjunto a los límites de una actividad.</p> <p>Este evento captura un error específico (si se le asigna un nombre) o cualquier error (si no se especifica nombre).</p> <p>El Evento de Error siempre interrumpe la actividad a la cual se encuentra adjunto, por lo que no existe una versión "No interruptor" de éste y en consecuencia, los bordes de la figura se muestran siempre sólidos.</p> |  Error |
| Evento de Cancelación | <p>Este evento es utilizado en sub procesos transaccionales y debe ir adjunto a los límites de uno.</p> <p>El evento se dispara si se alcanza un Evento de fin de Cancelación dentro del sub proceso de transacción o, si se recibe un mensaje de cancelación de un protocolo de cancelación mientras la transacción se encuentra en ejecución.</p> <p>El Evento de Cancelación siempre interrumpe el sub proceso al cual se encuentra adjunto, por lo que no existe una versión "No interruptor" de éste y en consecuencia, los bordes de la figura se muestran siempre sólidos.</p> |  Cancel |
| Evento de Compensación | <p>Cuando se encuentra adjunto a los límites de una actividad, este evento se utiliza para capturar la compensación. Cuando esto ocurre, la actividad de compensación será ejecutada.</p> <p>La interrupción o no interrupción de la actividad no aplica para el Evento de Compensación, por lo que los bordes de la figura siempre se mostrarán sólidos.</p> |  Compensate |
| Evento Condicional | <p>Si un Evento Condicional se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando se cumpla una condición de negocio.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p> |  Interrupting  Non-Interrupting |
| Evento de Señal | <p>Si un Evento de Señal se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando se reciba una señal.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p> |  Interrupting  Non-Interrupting |

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| <p>Evento Múltiple</p> | <p>Si un Evento Múltiple se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando reciba uno o varios de los disparadores asignados.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p> |  Interrupting  Non-Interrupting |
| <p>Evento Paralelo Múltiple</p> | <p>A diferencia del Evento Múltiple, si este evento se encuentra adjunto a los límites de una actividad, cambiará el flujo normal a un flujo de excepción cuando reciba TODOS los disparadores asignados.</p> <p>Si interrumpe la actividad a la que se encuentra adjunto, los bordes de la figura se mostrarán sólidos, de lo contrario se mostrarán discontinuos.</p> |  Interrupting  Non-Interrupting |

Fuente *Aura Portal BPM modeler, 2011*

Eventos de Finalización.

Tabla 12 Objetos de flujo de eventos de finalización

| ELEMENTO | DESCRIPCIÓN | NOTACIÓN |
|------------------------------|---|--|
| Finalización simple | Indica que el flujo finaliza. |  End |
| Finalización de Mensaje | Indica que un mensaje se envía una vez finaliza el flujo. |  Message |
| Finalización Escalable | Indica que es necesario realizar un escalamiento una vez finaliza el flujo. |  Escalation |
| Finalización de Error | Indica que se debe generar un error. Todas las secuencias activas del proceso son finalizadas. El error será recibido por un evento intermedio de captura de error. |  Error |
| Finalización de Cancelación | Se utiliza dentro de un sub-proceso de transacción e indica que éste debe ser cancelado. |  Cancel |
| Finalización de Compensación | Habilita el manejo de compensaciones. Si una actividad se identifica y fue exitosamente completada, ésta será compensada. |  Compensation |
| Finalización de Señal | Indica que una señal es enviada una vez finaliza el flujo. |  Signal |
| Finalización Múltiple | Significa que hay múltiples consecuencias de finalizar el flujo. Todas ellas ocurrirán. |  Multiple |
| Finalización Terminal | Finaliza el proceso y todas sus actividades de forma inmediata. |  Terminate |

1.4 Formulación del problema

¿De qué manera se impulsa el servicio online de comida rápida en los restaurantes de Chiclayo?

1.5 Justificación del estudio

Pertinencia

En el presente proyecto de investigación se pretende brindar un modelo de negocio de servicio innovador, mediante un nuevo canal de comercialización para los restaurantes que permita llegar a consumidores que viven conectados a equipos electrónicos, la presente investigación presentará la información necesaria a los dueños de los restaurantes sobre los beneficios de implementar tecnología a sus canales de distribución tradicionales, con el fin obtener un valor agregado en comparación a sus competidores, tener una cartera más amplia de clientes, lograr el posicionamiento del restaurante y por ende aumentar sus ingresos.

Relevancia Social

Hoy en día la mayor parte de las personas viven conectados a equipos tecnológicos, el cual estos son un medio de comunicación que nos facilita en el día a día, actualmente en la ciudad de Chiclayo no existe un modelo de negocio con herramientas tecnológicas innovadoras en el cual los restaurantes ofrezcan su servicio de forma innovadora, con esta investigación se pretende dar un modelo de negocio innovador a los restaurantes, para facilitar el estilo de consumo a todas aquellas personas que busquen una nueva alternativa a la hora de consumir comida.

Implicaciones prácticas

Este es un modelo de negocio el cual tiene un valor agregado el cual es usar la tecnología como parte de sus procesos en el servicio delivery de los restaurantes, hoy en día la tecnología facilita muchas actividades del hombre la cual debe ser aprovechada de una manera que brinde rentabilidad, en el día a día muchas personas viven ocupadas, disponen de corto tiempo para realizar

actividades, lo cual conlleva a que la tecnología les facilite su forma de vivir, es por eso que el presente modelo de negocio pretende llegar a consumidores que usan la tecnología y quieran productos y servicios de calidad la cual les sea accesible.

Utilidad metodológica

La presente investigación tendrá un aporte esencial implementando la tecnología en aquellas organizaciones que quieran ser sostenibles en el tiempo a través de herramientas que brinden, nuevas soluciones innovadoras con valor agregado.

1.6 Hipótesis

Si se diseña un modelo de negocios como nueva línea de comercialización de comida rápida se impulsará la generación de servicios online en restaurantes de Chiclayo 2016.

1.7 Objetivos

1.7.1 General:

Diseñar un modelo de negocios como nueva línea de comercialización para el servicio online de comida rápida.

1.7.2 Específicos:

- a) Analizar la situación actual de proceso de comercialización y distribución en los restaurantes.
- b) Analizar la factibilidad del modelo según el estudio del entorno de los restaurantes.
- c) Elaborar esquema del modelo negocios utilizando la herramienta Canvas.
- d) Simular los procesos del modelo de negocio, en Bizagi y en una aplicación móvil.
- e) Elaborar un plan de implementación del modelo.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

No Experimental.

El diseño de la investigación será no experimental, porque las variables independientes no las haremos variar de forma intencional. Lo que se realizará

es observar a los fenómenos tal y como se presenten de forma natural, para posteriormente analizarlos.

2.2 Variables, Operacionalización

a) Variable independiente:

Modelo de negocios de comida rápida

b) Variable Dependiente

Servicios online

Tabla 13 Operacionalización de variables

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Indicadores | Escala de medición | Fórmula |
|---|--|--|--|--------------------|---|
| Variable independiente Modelo de negocios. (Osterwalder, y otros, 2013) | El modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor. | Nivel de conformidad de la persona cuando realiza una o compra o utiliza un servicio | Porcentaje del nivel de satisfacción del cliente | Intervalo | |
| | | Minimizar los tiempos de comercialización | Tiempo efectivo del modelo | Intervalo | |
| | | Aumentar el nivel de ventas | Porcentaje de aumento del nivel de ventas | Intervalo | |
| Variable Dependiente Servicios online (Alegsa, 2010) | El servicio online es un servicio que se presta a través de cualquier tipo de red. | Se refiere a la utilización de aquellas herramientas tecnológica, usadas para obtener, procesar o intercambiar información entre los usuarios. | Infraestructura tecnológica | Intervalo | $I = \frac{\text{Nuevos equipos tecnológicos}}{\text{Equipos tecnológicos actuales}}$ |
| | | Se refiere a la petición de compra que un cliente hace a su proveedor para que este les suministre el servicio solicitado. | Pedidos Online | Intervalo | $N^a = \frac{\text{pedidos online}}{\text{total de pedidos}} \times 100\%$ |
| | | Se refiere a los procesos de pedidos, esenciales para mejorar la eficiencia y eficacia. | Procesos | Intervalo | $N^a = \frac{\text{procesos nuevos}}{\text{total de procesos}}$ |

Fuente Elaboración propia

2.3 Población y muestra

Población:

Para calcular este dato se tomara como población a los restaurantes que pertenezcan a un gremio. Se tomará los datos de la asociación de hoteles restaurantes y afines de Lambayeque. Los cuales son 30 restaurantes que están la jurisdicción de Chiclayo.

Tabla 14 Restaurantes asociado "Ahora Lambayeque"

| Lista de restaurantes | | | | |
|-------------------------------|--|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Anggelyna Martha Restaurant | Astoria II Restaurant Cafetería | Barquimiel Snack Bar Heladería | Beirut Restaurante Turístico | Chicharroneria Restaurante Don Shalo |
| Campos Chicken Pollería | Don Benny Bagueteria Snack | D' Brau Restaurant Cevicheria | El Boom Restaurant | El Cerrito Norteño |
| Wong Kung Chifa | El Cholito Restaurant | El Fresco Restaurant | El Graduado Cevicheria Restaurant | Sabores Peruanos Restaurante |
| Jhon Cevicheria | El Uruguayo | El Warike del Norte | El Warike Rest. Grill | Hebrón Rest. Parrillada |
| Rumba y Sabor Restaurant | La Buenaventura-Restaurante Cevicheria | La Casa del Mar | Las Mandarinas Rest. Marisquería | La Parra Restaurante |
| Vuelve Las Palmeras Rest. Bar | Siempre Imperial Rest. Marisq. | Manos Piuranas Restaurante | Roma Restaurante | Romana Restaurante |

Fuente Ahora Lambayeque

Muestra:

Según Fernando Castro Márquez en su libro El proyecto de investigación y su esquema de elaboración, expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (Castro Márquez, 2003).

La muestra para esta investigación será la misma a la de la población.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

- a) **Análisis documental:** Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará bibliografía especializada tales como: artículos científicos, libros, revistas especializadas, normas legales, informes, manuales, entre otros.
- b) **Técnica de gabinete:** Para sistematizar el marco teórico se empleará fichas bibliográficas, de resumen, comentario, textuales.

c) Técnica de campo: en el recojo de información se utilizó diversos instrumentos adecuados como son:

- i. **Encuesta:** lo cual nos ayudará a conocer, la opinión, actitudes de las personas sobre una situación que los involucra.

2.5 Métodos de análisis de datos

Se realizó un análisis cuantitativo-descriptivo, porque fue una investigación no experimental que sirvió para describir el comportamiento de las variables a través de los instrumentos, de la cual se pudo obtener una información confiable y que sea validada según el objeto de estudio.

III. RESULTADOS

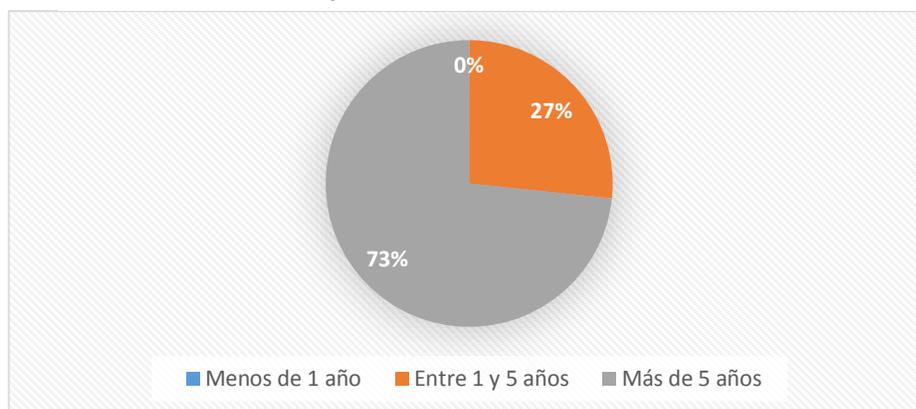
3.1. Situación del proceso de comercialización y distribución en los restaurantes de Chiclayo

Tabla 15 Años en el mercado del restaurante

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Menos de 1 año | 0 | 0% |
| Entre 1 y 5 años | 8 | 27% |
| Más de 5 años | 22 | 73% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1 Años en el mercado del Restaurante



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

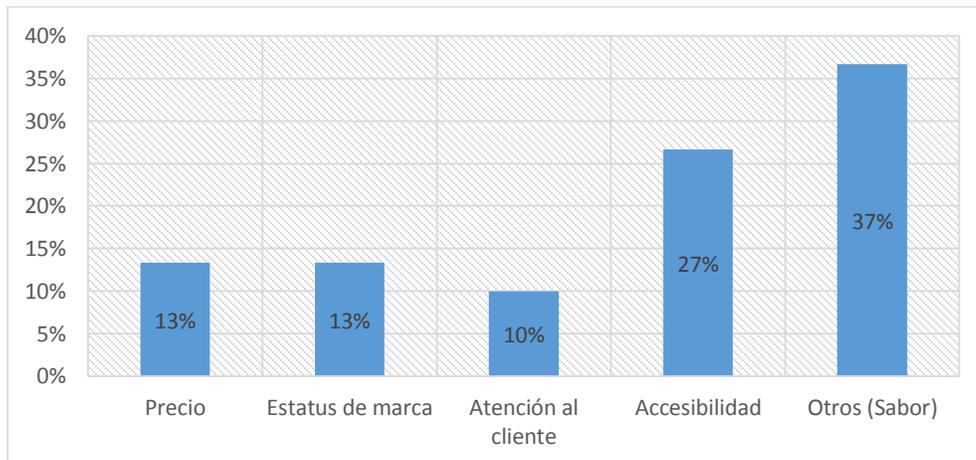
Los restaurantes a los que se han realizado la encuesta, el tiempo que están en el mercado oscilan entre 1 y 5 años con un 27% y, 73% restaurantes que tienen más de 5 años en el mercado.

Tabla 16 Propuesta de valor que diferencian a los restaurantes de sus competidores

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Precio | 4 | 13% |
| Estatus de marca | 4 | 13% |
| Atención al cliente | 3 | 10% |
| Accesibilidad | 8 | 27% |
| Otros (Sabor) | 11 | 37% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2 Propuesta de valor que diferencian a los restaurantes de sus competidores



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

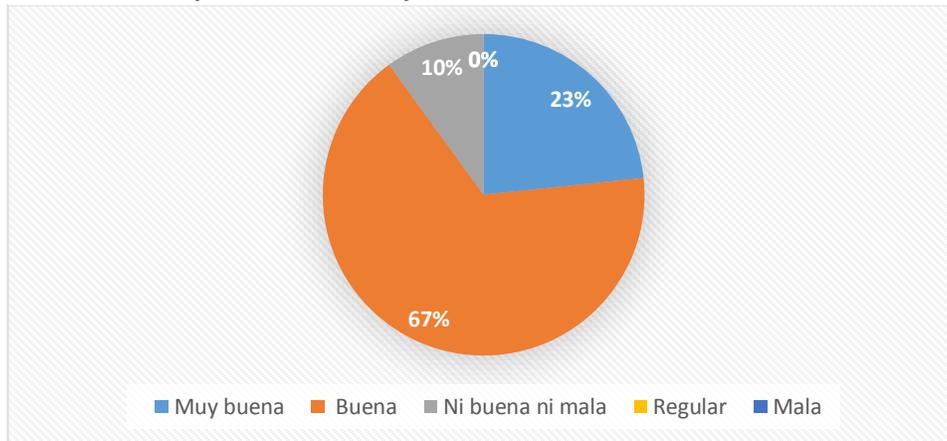
En la gráfica se observa que la propuesta de valor de los restaurantes varía, teniendo a un 34% en otros lo que significa que la mayoría de los restaurantes se diferencia por su sabor, seguido por la accesibilidad con un 28%, el precio y el estatus de marca con un 14% y 10% atención al cliente.

Tabla 17 Relación de confianza entre restaurantes con sus clientes

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Muy buena | 7 | 23% |
| Buena | 20 | 67% |
| Ni buena ni mala | 3 | 10% |
| Regular | 0 | 0% |
| Mala | 0 | 0% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3 Relación de confianza entre restaurantes con sus clientes



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

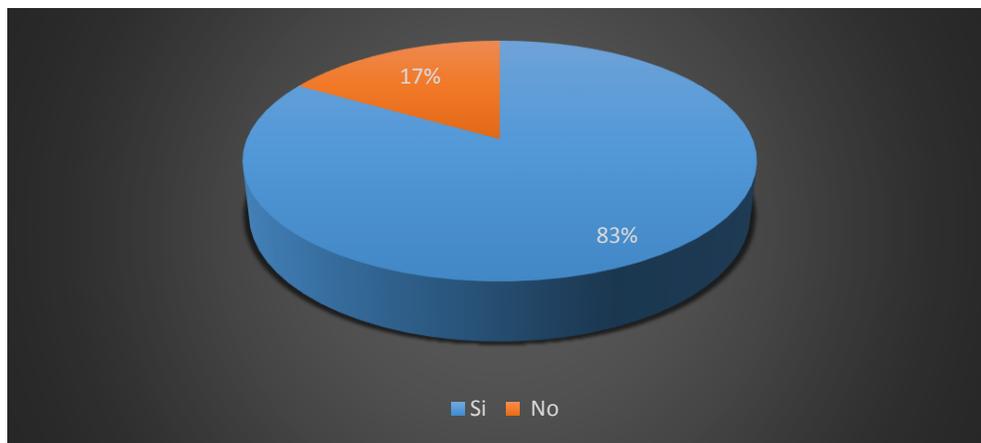
Se puede apreciar y deducir en promedio, que los diferentes restaurantes tienen una relación buena con sus clientes, teniendo un porcentaje considerable, con un 67% con una relación buena y una relación muy buena con 23%, y con una relación de ni buena ni mala del 10%.

Tabla 18 Satisfacción de los clientes, respecto a la característica que lo diferencia de sus competidores

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Si | 25 | 83% |
| No | 5 | 17% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4 Satisfacción de los clientes, respecto a la característica que lo diferencia de sus



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

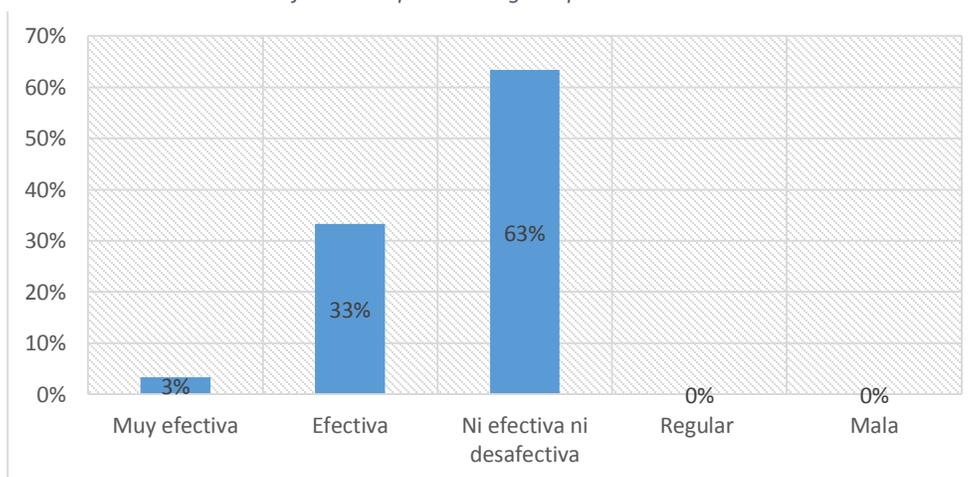
Se evidencia que un 83% conoce de su característica que lo diferencia de los demás restaurantes y de la cual satisface bien a las necesidades de sus clientes. Se puede deducir que los restaurantes tienen conocimientos básicos y conceptos de como satisfacer las necesidades de sus clientes.

Tabla 19 Tiempo de entrega de pedido en mesa

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|------------|
| Muy efectiva | 1 | 3% |
| Efectiva | 10 | 33% |
| Ni efectiva ni desafectiva | 19 | 63% |
| Regular | 0 | 0% |
| Mala | 0 | 0% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5 Tiempo de entrega de pedido en mesa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

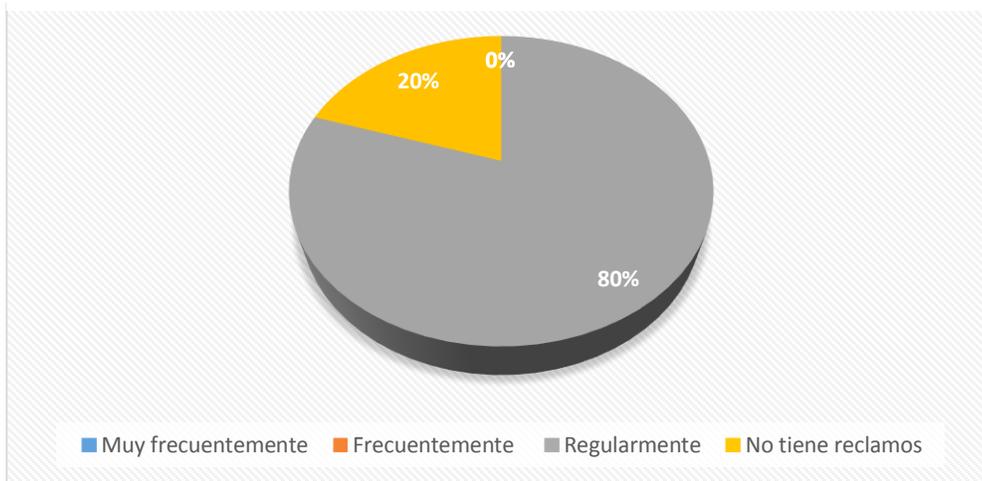
En la gráfica se puede observar que el tiempo desde que se hace el pedido hasta la entrega en las mesas, es efectiva en un 57%, para un 3% su tiempo es muy efectivo y para un 40% lo considera que no es efectiva y ni desafectiva, lo cual podemos deducir que son tiempos promedios lo que se demora en ser servidos los platos en los restaurantes.

Tabla 20 Frecuencia de reclamos por el tiempo de espera en los restaurantes

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Muy frecuentemente | 0 | 0% |
| Frecuentemente | 0 | 0% |
| Regularmente | 24 | 80% |
| No tiene reclamos | 6 | 20% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6 Frecuencia de reclamos por el tiempo de espera en los restaurantes



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

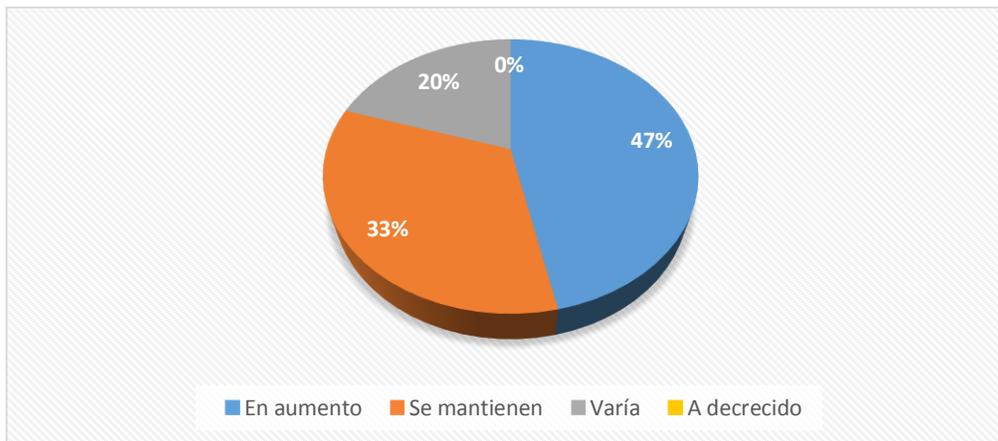
Existe una evidencia que en la mayoría de los restaurantes estos tienen reclamos por parte de sus clientes con un 80%, lo cual representa una incomodidad para el cliente como para la empresa, lo cual influye en la satisfacción del cliente.

Tabla 21 Evolución de ventas en los últimos 5 años

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| En aumento | 14 | 47% |
| Se mantienen | 10 | 33% |
| Varía | 6 | 20% |
| A decrecido | 0 | 0% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7 Evolución de ventas en los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

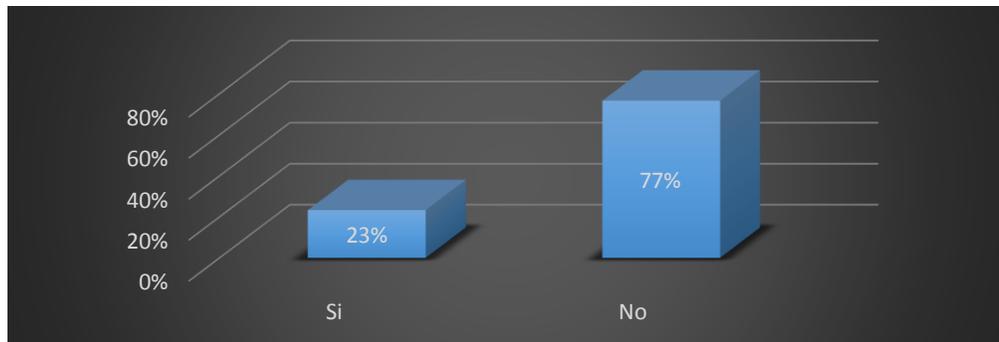
En la gráfica se observa que el nivel de ventas en los últimos 5 años de los restaurantes en un 47%, ha ido en aumento, para un 33% se ha mantenido y para un 20% sus ventas varían. Existe una evidencia que los restaurantes en un porcentaje considerable no han logrado aumentar su nivel de ventas en lo que va de la participación del mercado. El desarrollo de un nuevo modelo de negocio deberá aumentar el nivel de ventas, para que sea aplicado por el dueño de los restaurantes.

Tabla 22 Restaurantes con programa de fidelización

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Si | 7 | 23% |
| No | 23 | 77% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8 Restaurantes con programa de fidelización



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

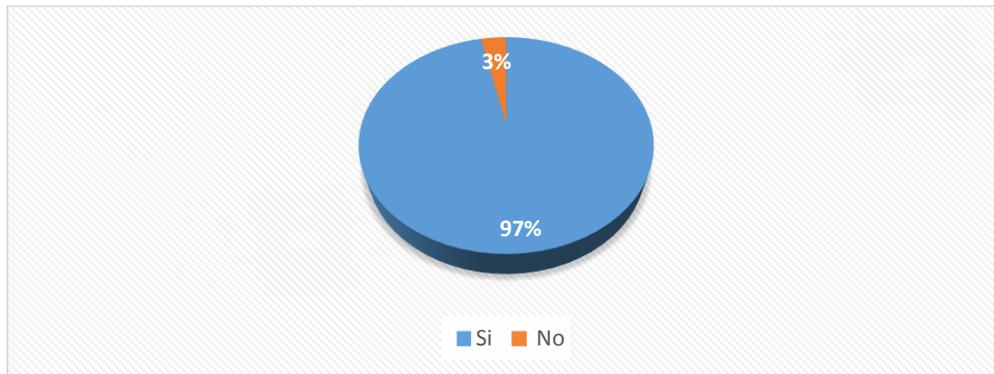
Se aprecia que un 77% de los restaurantes no tiene una buena relación con sus clientes a lo que se refiere a la fidelización de sus clientes, se deduce que no aplican y hacen uso de herramientas para retener, captar y fidelizar a clientes. El 23% aplica conceptos básicos de fidelización para sus clientes.

Tabla 23 Restaurantes que han recibido capacitación relacionado a su negocio

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 29 | 97% |
| No | 1 | 3% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9 Restaurantes que han recibido capacitación relacionado a su negocio



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

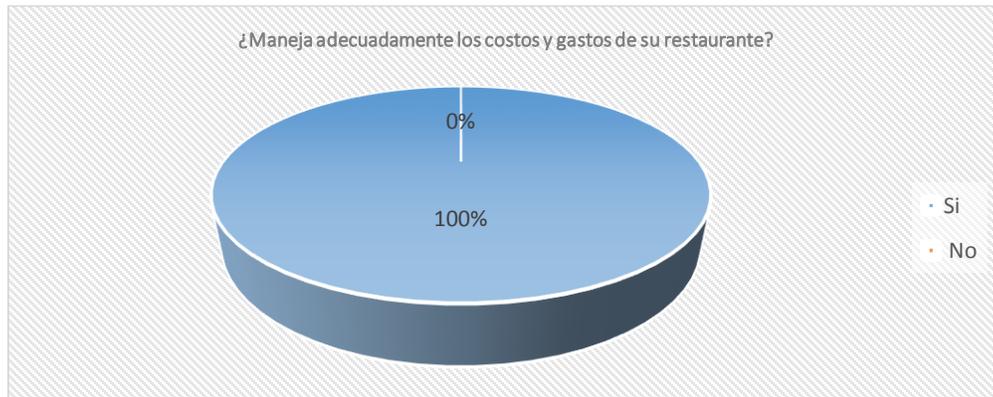
Se observa en el gráfico que el 97% si ha recibido capacitación sobre temas relacionados a su negocio, podemos concluir que al ser restaurantes que pertenecen a una asociación, estos se asocian para recibir diferentes beneficios, entre ellos las capacitaciones.

Tabla 24 Manejo adecuado de los recursos de la empresa

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Si | 30 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10 Manejo adecuado de los recursos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

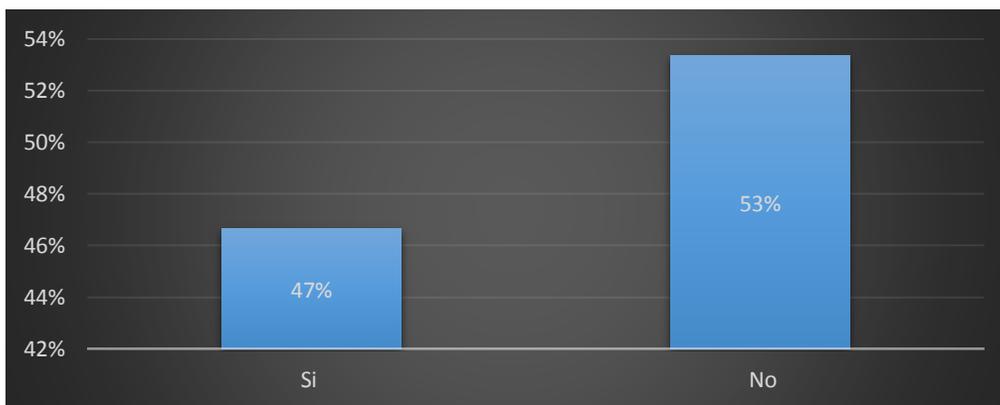
Todos los restaurantes conocen y saben controlar los costos y gastos de su negocio, lo cual es evidencia que son restaurantes que son rentables y con los cuales los dueños saben de cómo es el funcionamiento de su restaurante.

Tabla 25 Conocimiento de los empresarios sobre la demanda gastronómica de los clientes

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 14 | 47% |
| No | 16 | 53% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11 Conocimiento de los empresarios sobre la demanda gastronómica de los clientes



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

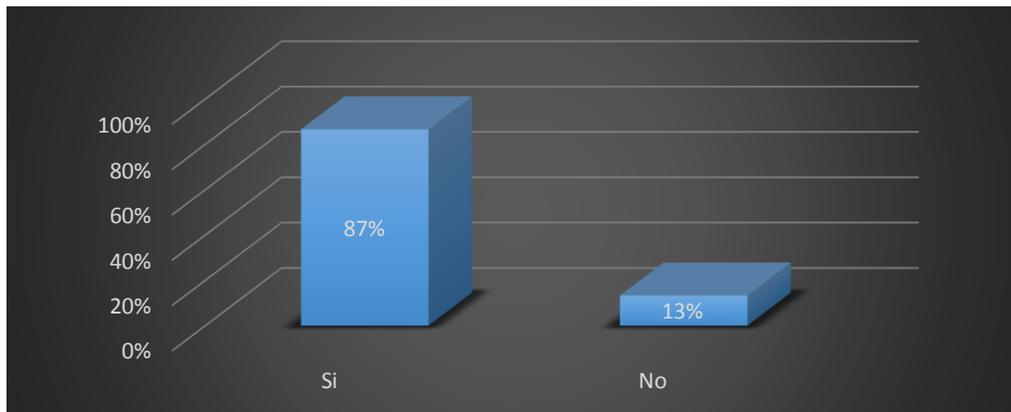
Es claro que las empresas en un 53% no investigan de los productos que el cliente gastronómico demanda, lo cual se deduce que no hacen uso de los diferentes medios de comunicación, que estos tienen a su alcance para conocer a sus posibles clientes potenciales. El 47% de restaurantes si se ha informado en diferentes revistas, blogs, acerca de los productos que los clientes demandan.

Tabla 26 Conocimiento de los dueños del restaurante sobre los gustos y preferencias de sus clientes

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 26 | 87% |
| No | 4 | 13% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12 Conocimiento de los dueños del restaurante sobre los gustos y preferencias de sus clientes



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

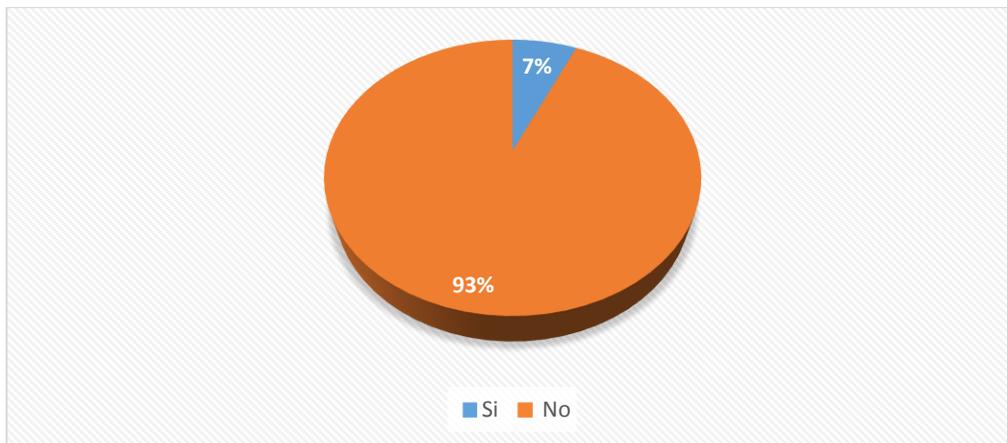
El 87% conoce muy bien los gustos y preferencias de sus clientes pero, lo cual se deduce que sabe que ofrecer a sus clientes y que es lo que éstos requieren. Pero existe aún 13% que no sabe y desconoce de los gustos y preferencias de sus clientes.

Tabla 27 Presencia en una red con una web atractiva de los restaurantes

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Si | 2 | 7% |
| No | 28 | 93% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13 Presencia en una red con una web atractiva de los restaurantes



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

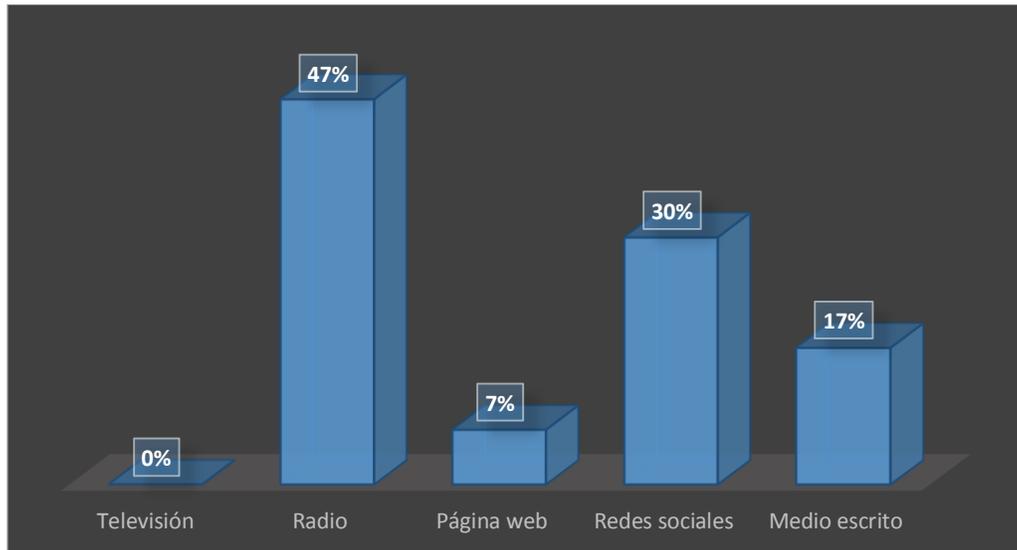
Se puede apreciar que un 93,33% de los restaurantes, no cuentan con una página web, lo cual se deduce que aún no hacen uso de la web, lo cual les traería beneficios, al ser una plataforma para clientes que quieran tener información acerca de un restaurante.

Tabla 28 Medio de comunicación para la promoción de los restaurantes

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|-------------|
| Televisión | 0 | 0% |
| Radio | 14 | 47% |
| Página web | 2 | 7% |
| Redes sociales | 9 | 30% |
| Medio escrito | 5 | 17% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14 Medio de comunicación para la promoción de los restaurantes



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

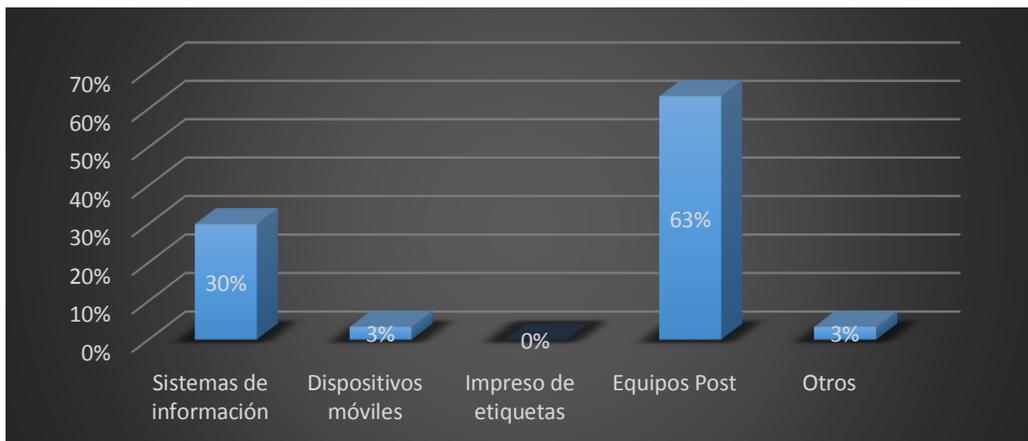
Se evidencia que los restaurantes en un 46,67% utiliza como canal de promoción la radio, seguida de las redes sociales con un 30%. Se puede deducir que es el mayor medio publicitario. El desarrollo de un nuevo modelo de negocio tendría otro canal para llegar a los clientes.

Tabla 29 Recursos tecnológicos que cuenta la empresa

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|------------|-------------|
| Sistemas de información | 9 | 30% |
| Dispositivos móviles | 1 | 3% |
| Impreso de etiquetas | 0 | 0% |
| Equipos Post | 19 | 63% |
| Otros | 1 | 3% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15 Recursos tecnológicos que cuenta la empresa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Es claro que la mayoría de las empresas cuentan con un sistema post con un 63%, seguido de los sistemas de información con un 30%, y un 3% de dispositivos móviles, se deduce que la infraestructura tecnológica que cuentan las empresas aún en su mayoría son elementales.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador infraestructura tecnológica se desarrolla la siguiente fórmula:

$$I = \frac{\text{Nuevos equipos tecnológicos}}{\text{Equipos tecnológicos actuales}}$$

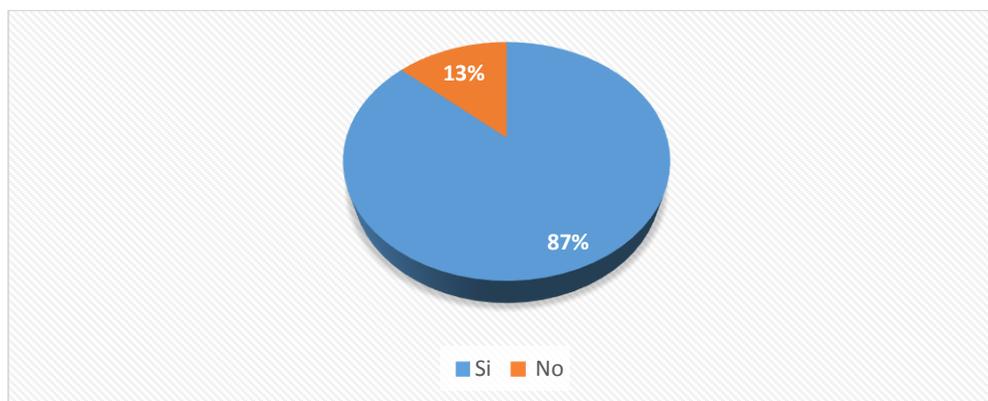
Tiene como leyenda: “Infraestructura tecnológica es igual a, equipos tecnológicos actuales entre nuevos equipos tecnológicos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, el desarrollo de un nuevo de modelo de negocio para la generación de servicios online, traerá consigo la aplicación de nuevos equipos tecnológicos, y modificará la infraestructura tecnológica con la que cuentan los restaurantes.

Tabla 30 Renovación de maquinaria en mejora del restaurante

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 26 | 87% |
| No | 4 | 13% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16 Renovación de maquinaria en mejora del restaurante



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la gráfica se observa que un 87% de los restaurantes si renueva su maquinara y/o equipos, lo cual se deduce que es una buena señal por parte de los dueños que siempre buscan la mejora para su negocio.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador infraestructura tecnológica se desarrolla la siguiente fórmula:

$$I = \frac{\text{Nuevos equipos tecnológicos}}{\text{Equipos tecnológicos actuales}}$$

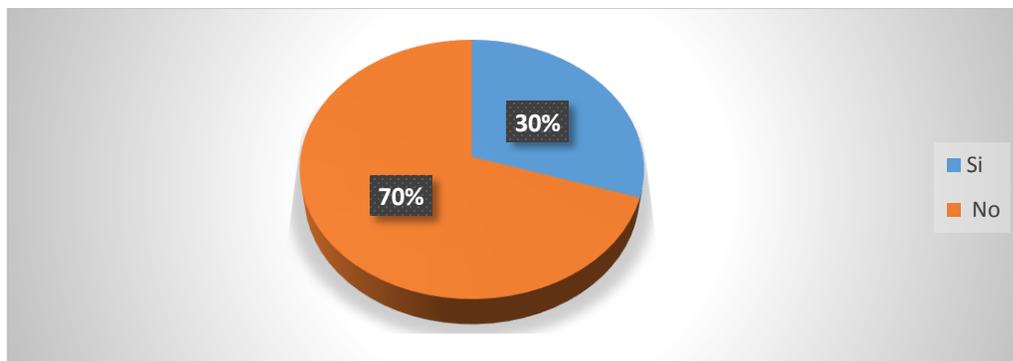
Tiene como leyenda: “Infraestructura tecnológica es igual a, equipos tecnológicos actuales entre nuevos equipos tecnológicos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, el tener un nuevo modelo de negocio deberán de renovar sus equipos, para que funcione adecuadamente el nuevo modelo de negocio.

Tabla 31 Adaptación a cambios tecnológicos de los restaurantes

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 9 | 30% |
| No | 21 | 70% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17 Adaptación a cambios tecnológicos de los restaurantes



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se evidencia que aún existe un 70% que se resisten al cambio, en lo que se refiere a equipos tecnológicos, lo cual se deduce que desconocen de los beneficios que estos les podrían traer en bien de su negocio, para obtener, procesar o intercambiar información entre los usuarios.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador infraestructura tecnológica se desarrolla la siguiente fórmula:

$$I = \frac{\text{Nuevos equipos tecnológicos}}{\text{Equipos tecnológicos actuales}}$$

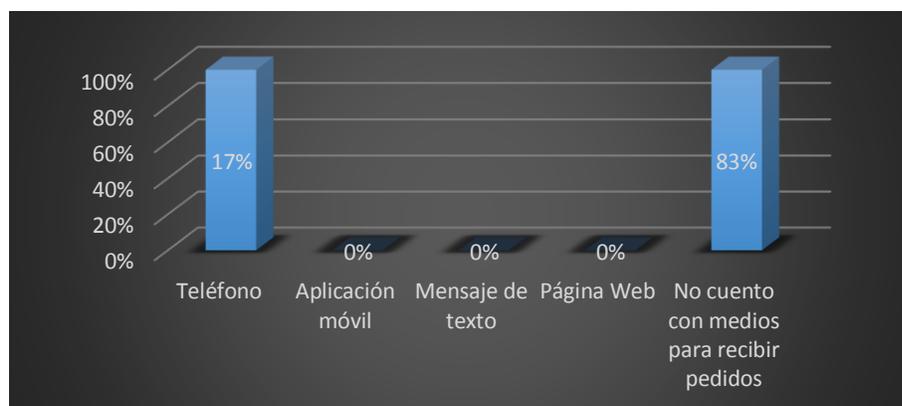
Tiene como leyenda: “Infraestructura tecnológica es igual a, equipos tecnológicos actuales entre nuevos equipos tecnológicos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, los restaurantes no se adaptan a cambios tecnológicos de forma gradual, con un nuevo modelo de negocio innovador deberán adaptarse en forma gradual, en lo que se refiere a compra de equipos, de acuerdo a los requerimientos del modelo de negocio.

Tabla 32 Medios con los que cuenta los restaurantes para recibir pedidos a domicilio

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Teléfono | 5 | 17% |
| Aplicación móvil | 0 | 0% |
| Mensaje de texto | 0 | 0% |
| Página Web | 0 | 0% |
| No cuento con medios para recibir pedidos | 25 | 83% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18 con los que los restaurantes reciben pedidos domicilio



Medios cuenta para a

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 17 % utiliza como medio el teléfono, y un 83% de los restaurantes encuestados no cuentan con un medio para recibir pedidos, lo cual podemos concluir que es una buena alternativa para desarrollar un nuevo modelo de negocio en lo que se refiere a servicios online, que genere beneficios a los dueños del local.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador pedidos online se desarrolla la siguiente fórmula:

$$N^a = \frac{\textit{pedidos online}}{\textit{total de pedidos}} \times 100\%$$

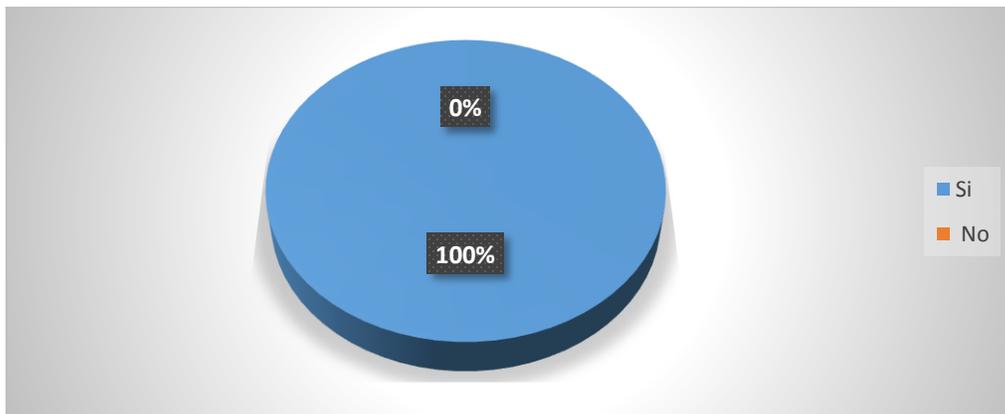
Tiene como leyenda: “Número de pedidos online es igual a, pedidos online entre total de pedidos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, el nuevo modelo de negocio se evaluará teniendo en cuenta todos los pedidos delivery que se realicen, entre los pedidos online a través del nuevo modelo, en los modelos de negocios actuales de los restaurantes el único medio para realizar pedidos delivery es a través de un teléfono.

Tabla 33 Inconvenientes al recibir pedidos a domicilio

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19 Inconvenientes al recibir pedidos a domicilio



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Es claro que los restaurantes que cuentan con el servicio delivery tienen inconvenientes, con un 100% de afirmación.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador pedidos online se desarrolla la siguiente fórmula:

$$N^a = \frac{\text{pedidos online}}{\text{total de pedidos}} \times 100\%$$

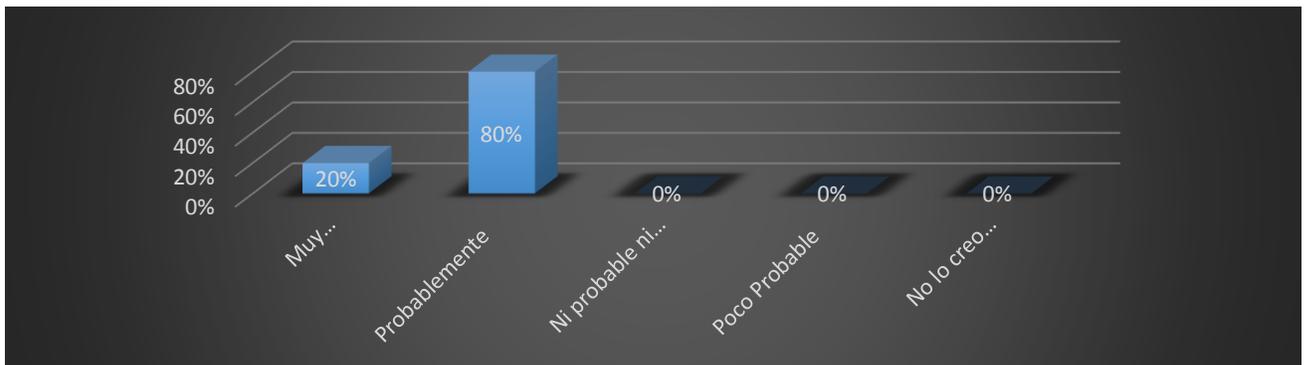
Tiene como leyenda: “Número de pedidos online es igual a, pedidos online entre total de pedidos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, contar con un nuevo modelo de negocio que genere servicios online, para los restaurantes deberá ser eficiente para evitar inconvenientes en el servicio delivery, de tal manera maximizar el número de pedidos online.

Tabla 34 Herramienta tecnológica para evitar inconvenientes

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|-------------|
| Muy probablemente | 1 | 20% |
| Probablemente | 4 | 80% |
| Ni probable ni desaprobablemente | 0 | 0% |
| Poco Probable | 0 | 0% |
| No lo creo probable | 0 | 0% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20 Herramienta tecnológica para evitar inconvenientes



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la gráfica se observa que existe una buena aceptación de una herramienta tecnológica, para solucionar y evitar inconvenientes en lo que se refiere al servicio delivery.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador pedidos online se desarrolla la siguiente fórmula:

$$N^a = \frac{\text{pedidos online}}{\text{total de pedidos}} \times 100\%$$

Tiene como leyenda: “Número de pedidos online es igual a, pedidos online entre total de pedidos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, los pedidos online se dan por la demanda que se tiene por parte

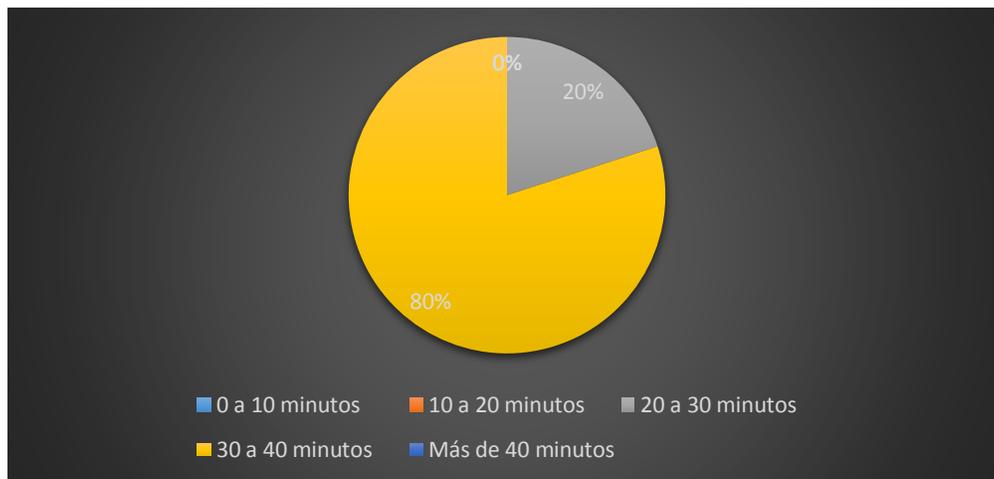
de los clientes, lo cual se deberá aprovechar esa demanda para el desarrollo de un modelo de negocio que genere pedidos online, lo cual para los dueños de los restaurantes el contar con una herramienta tecnológica evitaría inconvenientes en el servicio delivery y aumentaría el número de pedidos online.

Tabla 35 Tiempo promedio del servicio delivery

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|-------------|
| 0 a 10 minutos | 0 | 0% |
| 10 a 20 minutos | 0 | 0% |
| 20 a 30 minutos | 1 | 20% |
| 30 a 40 minutos | 4 | 80% |
| Más de 40 minutos | 0 | 0% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21 Tiempo promedio del servicio delivery



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se evidencia que el tiempo promedio de entrega en el servicio de delivery está entre 30 a 40 minutos, en un 80% y de 20 a 30 minutos en 20%.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador pedidos online se desarrolla la siguiente fórmula:

$$N^a = \frac{\text{pedidos online}}{\text{total de pedidos}} \times 100\%$$

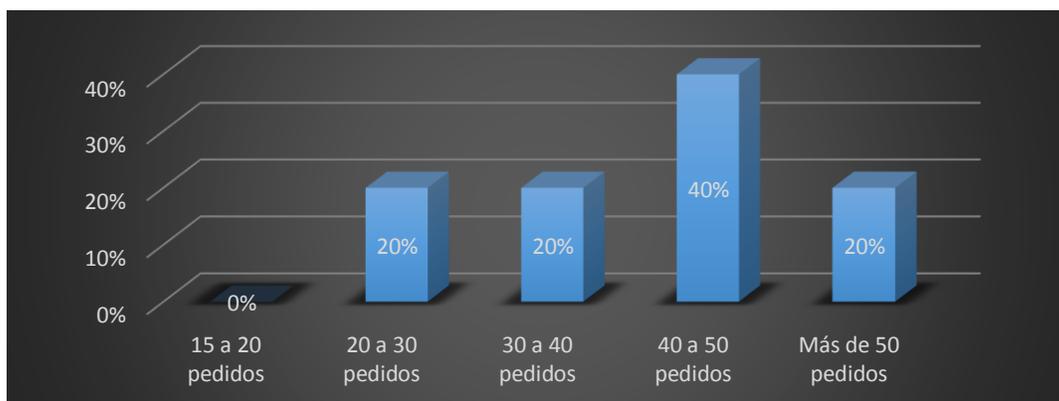
Tiene como leyenda: “Número de pedidos online es igual a, pedidos online entre total de pedidos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, se debe ser eficiente con el nuevo modelo de negocio, en lo que se refiere a minimizar los tiempos de entrega, lo cual va influir en los pedidos online.

Tabla 36 Pedidos a domicilio por semana

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|-------------|
| 15 a 20 pedidos | 0 | 0% |
| 20 a 30 pedidos | 1 | 20% |
| 30 a 40 pedidos | 1 | 20% |
| 40 a 50 pedidos | 2 | 40% |
| Más de 50 pedidos | 1 | 20% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22 Pedidos a domicilio por semana



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se observa en la gráfica que los pedidos a domicilio que se realiza por semana está en un 40% entre 40 a 50 pedidos, y un 20 % que hace más de 50 pedidos, lo cual podemos deducir que aún en la mayoría de los restaurantes no explotan el servicio online para que se realicen más de 50 pedidos por semana.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador pedidos online se desarrolla la siguiente fórmula:

$$N^a = \frac{\text{pedidos online}}{\text{total de pedidos}} \times 100\%$$

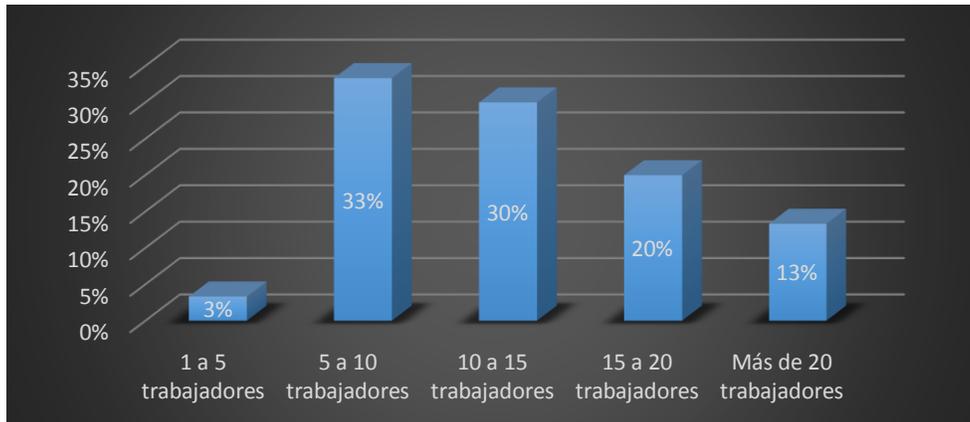
Tiene como leyenda: “Número de pedidos online es igual a, pedidos online entre total de pedidos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, los restaurantes que utilizan el servicio delivery son muy pocos los cuales no explotan y desconocen el beneficio del servicio online, para aumentar el servicio de pedidos online. El nuevo modelo de negocio debe de aumentar los pedidos, para aumentar la rentabilidad de los restaurantes.

Tabla 37 Personal en la empresa

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|-------------|
| 1 a 5 trabajadores | 1 | 3% |
| 5 a 10 trabajadores | 10 | 33% |
| 10 a 15 trabajadores | 9 | 30% |
| 15 a 20 trabajadores | 6 | 20% |
| Más de 20 trabajadores | 4 | 13% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente Elaboración propia

Gráfico 23 Personal en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se observa en la gráfica que en un 33% de los restaurantes trabajan de 5 a 10 trabajadores, seguido de un 30% con 10 a 15 trabajadores, un 20% con 15 a 20 trabajadores, un 13,33 con más de 20 trabajadores y un 3,33% con menos de 5 trabajadores.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador procesos se desarrolla la siguiente fórmula:

$$N^a = \frac{\text{procesos nuevos}}{\text{total de procesos}}$$

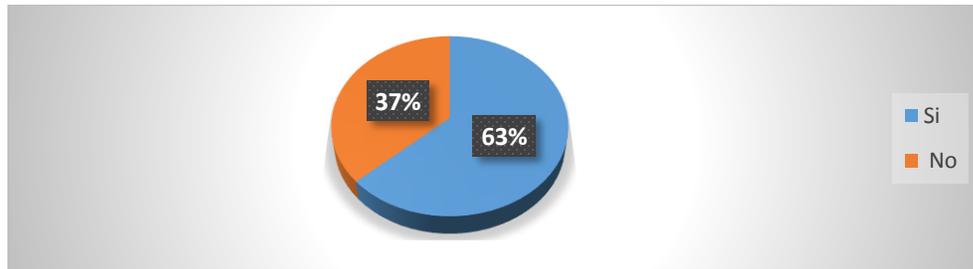
Tiene como leyenda: “Número de procesos modificados es igual a, procesos nuevos entre total de procesos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, el desarrollarse un nuevo modelo de negocio va influir en los procesos en los cuales estarán involucrados los trabajadores, los cuales se tendrán que involucrar para el desarrollo eficiente del modelo.

Tabla 38 Áreas administrativas de los restaurantes

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 19 | 63% |
| No | 11 | 37% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24 Áreas administrativas de los restaurantes



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la gráfica se observa que solo un 63,33% de los restaurantes cuentan con áreas administrativas, ya sea gerencia, contabilidad, compras, producción, entre otros. Y un 36,67% que no cuentan con áreas administrativas.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador procesos se desarrolla la siguiente fórmula:

$$N^a = \frac{\text{procesos nuevos}}{\text{total de procesos}}$$

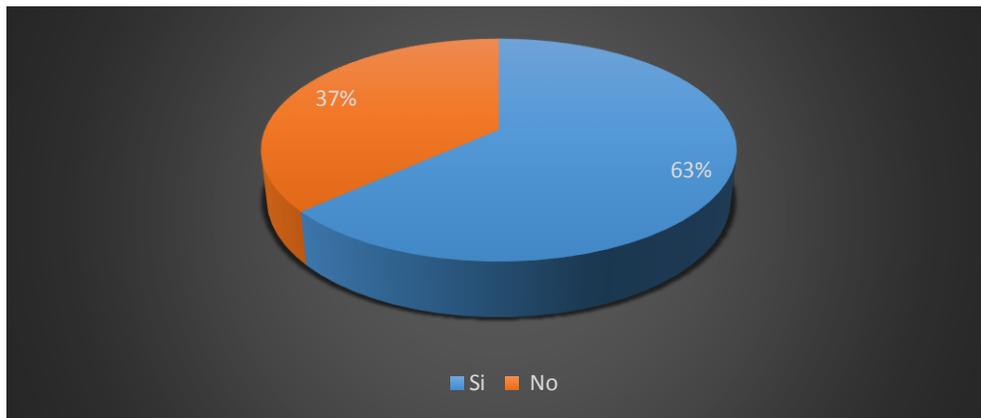
Tiene como leyenda: “Número de procesos modificados es igual a, procesos nuevos entre total de procesos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, el desarrollo de un nuevo modelo de negocio influiría en contar con áreas administrativas (gerencia, contabilidad, compras, producción, entre otros) lo cual va influir en los procesos de los restaurantes.

Tabla 39 Responsable en cada una de las áreas del restaurante

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 19 | 63% |
| No | 11 | 37% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25 Responsable en cada una de las áreas del restaurante



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se evidencia en la gráfica que un 63% de los restaurantes si cuentan con un responsable en cada una de las áreas de su negocio.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador procesos se desarrolla la siguiente fórmula:

$$N^a = \frac{\text{procesos nuevos}}{\text{total de procesos}}$$

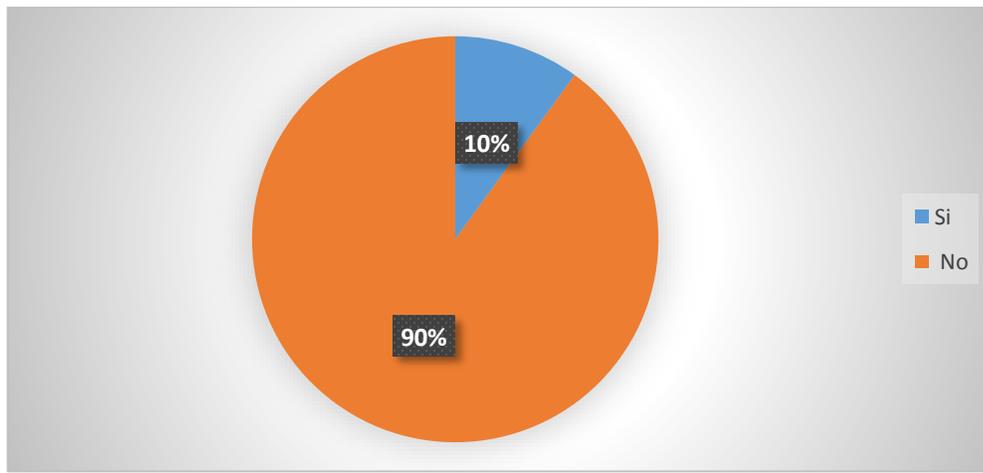
Tiene como leyenda: “Número de procesos modificados es igual a, procesos nuevos entre total de procesos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, un 37% deberá de asignar un responsable en las áreas del negocio para un adecuado y correcto funcionamiento de los procesos del nuevo modelo de negocio.

Tabla 40 Área de soporte tecnológico del restaurante

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Si | 3 | 10% |
| No | 27 | 90% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26 Área de soporte tecnológico del restaurante



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Solamente un 10% de los restaurantes cuentan con un área de soporte tecnológico, lo cual se deduce que existen restaurantes que no cuentan con medios tecnológicos.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador procesos se desarrolla la siguiente fórmula:

$$N^a = \frac{\text{procesos nuevos}}{\text{total de procesos}}$$

Tiene como leyenda: “Número de procesos modificados es igual a, procesos nuevos entre total de procesos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, un 90% de los restaurantes no cuenta con un área de soporte tecnológico, es fundamental en el nuevo modelo de negocio a

desarrollo que se cuente con un área de soporte tecnológico, para el eficiente uso del modelo, lo cual va involucrar procesos nuevos. El nuevo modelo de negocio debe ser eficaz en los procesos, que se tendrán efecto en los pedidos, lo cual será esencial en este modelo.

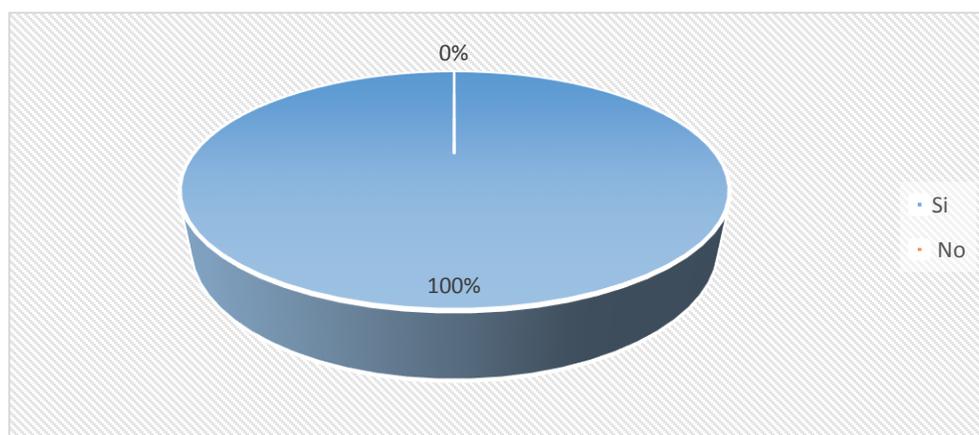
3.2. Factibilidad del modelo de negocio según los diversos tipos de restaurant en Chiclayo.

Tabla 41 Porcentaje de aprobación de un nuevo modelo de negocio

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Si | 30 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27 Porcentaje de aprobación de un nuevo modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

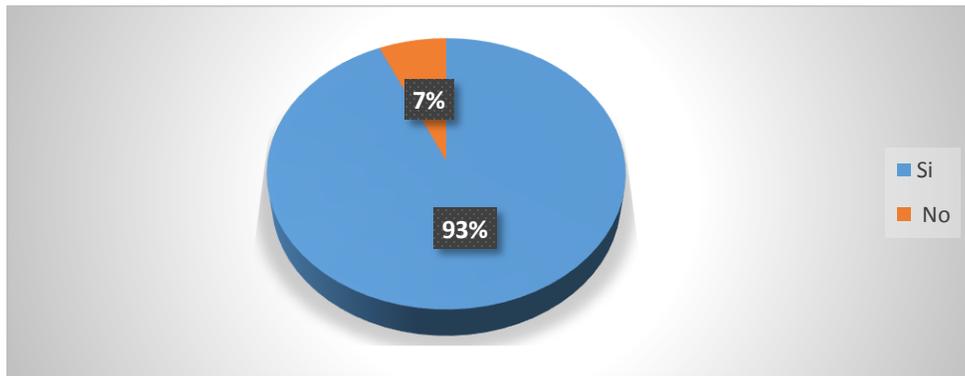
El desarrollo de un nuevo modelo de negocio y que sea innovador y que les traiga beneficios y aumente sus ingresos tendría un respaldo con 100% de todos los restaurantes a los cuales fueron encuestados.

Tabla 42 Aceptación de un medio tecnológico para promocionar su negocio

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 28 | 93% |
| No | 2 | 7% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28 Aceptación de un medio tecnológico para promocionar su negocio



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se evidencia en la gráfica que un 93% de los restaurantes si desearían tener un medio tecnológico para la promoción de sus productos, lo cual se deduce que es una buena señal para el desarrollo de un nuevo modelo de negocio utilizando la tecnología.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador pedidos online se desarrolla la siguiente fórmula:

$$N^a = \frac{\text{pedidos online}}{\text{total de pedidos}} \times 100\%$$

Tiene como leyenda: “Número de pedidos online es igual a, pedidos online entre total de pedidos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, el nuevo modelo de negocio deberá satisfacer a los clientes y a

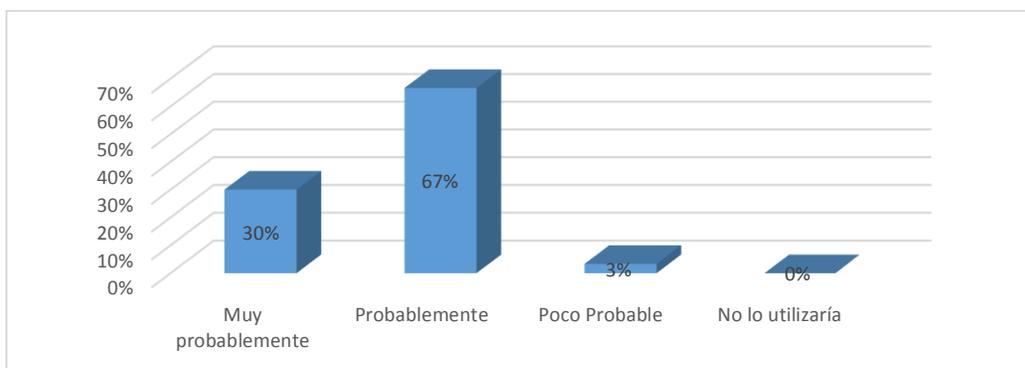
los dueños de los restaurantes, para aumentar pedidos online, los cuales serán cuantificables.

Tabla 43 Probabilidad de uso de un nuevo modelo de negocio que minimice tiempos

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Muy probablemente | 9 | 30% |
| Probablemente | 20 | 67% |
| Poco Probable | 1 | 3% |
| No lo utilizaría | 0 | 0% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29 Probabilidad de uso de un nuevo modelo de negocio que minimice tiempos



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

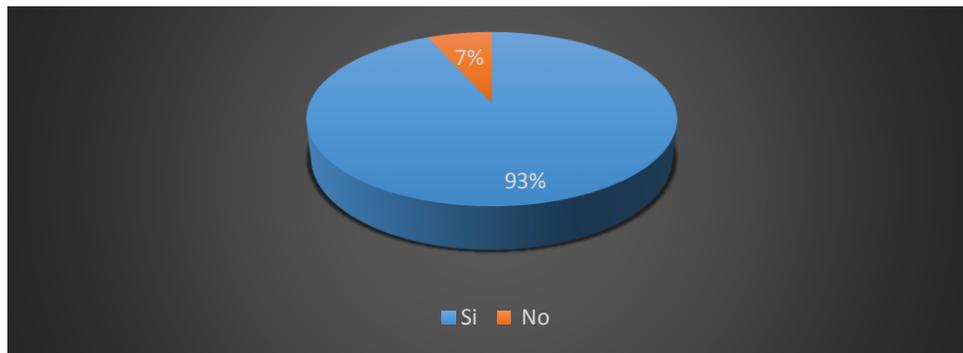
Un 67% y un 30%, respondieron que probablemente y muy probablemente respectivamente, utilizarían un nuevo modelo de negocio que minimice sus tiempos de comercialización, lo cual les traería beneficios y nuevas relaciones con sus clientes.

Tabla 44 Implementación de una aplicación móvil

| Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Si | 28 | 93% |
| No | 2 | 7% |
| Total | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30 Implementación de una aplicación móvil



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la gráfica se evidencia que un 93% estaría dispuesto a la implementación una aplicación móvil que muestre información actualizada y permita la realización de pedidos a domicilio mediante el aplicativo móvil.

Para explicar los cálculos realizados en el indicador pedidos online se desarrolla la siguiente fórmula:

$$N^a = \frac{\text{pedidos online}}{\text{total de pedidos}} \times 100\%$$

Tiene como leyenda: “Número de pedidos online es igual a, pedidos online entre total de pedidos” para los resultados, según los cálculos realizados muestra que, la aceptación y la colaboración que tienen los dueños de los restaurantes hacia la implementación de una aplicación móvil, se debe aprovechar, de tal forma los resultados se vean reflejados en el aumento de los pedidos online.

3.3. Elaboración del modelo de negocio utilizando la herramienta canvas.

La información recopilada se basa en los siguientes autores, (Osterwalder y otro, 2013).

3.4. Simulación de procesos en Bizagi y en una aplicación móvil.

La información recopilada se basa en los siguientes autores, (Bizagi 2012) y los autores (Cuello y otros, 2013).

3.5. Plan de implementación.

La información recopilada se basa en los siguientes autores (Osterwalder y otro, 2013).

Prueba de hipótesis

H_i Si se diseña un modelo de negocio como nueva línea de comercialización de comida rápida se impulsará la generación de servicios online.

H₀ Si se diseña un modelo de negocio como nueva línea de comercialización de comida rápida no se impulsará la generación de servicios online.

Propuesta de la hipótesis

Fórmula

$$Z_p = \frac{P - P_0}{\sqrt{\left(\frac{P_0 Q_0}{n}\right)}}$$

Población: n=30

Muestra: x= 30

Nivel de significancia: 95%

Significancia: 5%

Proporción teórica P_i = 85%

Complemento para 100%= 15%

P= x/n

H_i P_i >= 0, 85

P- P₀ = 0, 15

H₀ P₀ < 0, 85

Raíz ((P₀*Q₀)-n) = 0,065

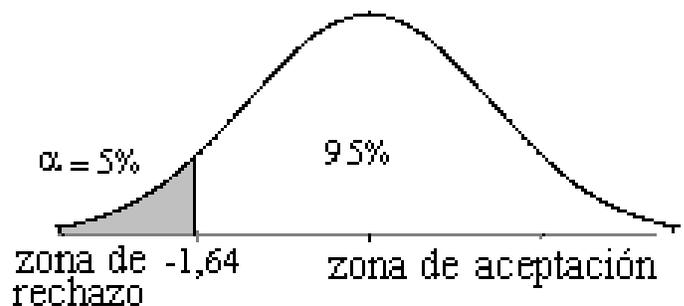
Q₀=0, 15

= **2,301**

| Confianza | Significación | Izquierda | Derecha | Ambos lados |
|------------|---------------|------------------|----------|-------------|
| 90% | 10% | Z = -1.28 | Z = 1.28 | Z = ± 1.64 |
| 95% | 5% | Z = -1.64 | Z = 1.64 | Z = ± 1.96 |
| 99% | 1% | Z = -2.33 | Z = 2.33 | Z = ± 2.58 |

Decisión: Se acepta **H₁** ya que el valor de prueba es mayor a -1,64

Conclusión: Se puede afirmar que si se diseña un modelo de negocio como nueva línea de comercialización de comida rápida se impulsará la generación de servicios online en la ciudad de Chiclayo.



IV. DISCUSIÓN

En la presente investigación se analizará los resultados obtenidos respecto a cada una de las variables, siendo la variable independiente modelo de negocios y la variable dependiente servicios online, finalmente con la información existente se evalúa la posibilidad que tiene nuestro diseño de modelo de negocio en el mercado actual de restaurantes y saber si es esta es rentable como nuevo canal de comercialización o no para los restaurantes.

Al iniciar la investigación, se plantearon objetivos específicos, en tal sentido se procederá discutir los resultados, considerando antecedentes y el marco teórico.

4.1. Situación actual de proceso de comercialización y distribución en los restaurantes.

La situación actual del proceso de comercialización y distribución en los restaurantes respecto al diseño de un modelo de negocio, muestra que los modelos actuales de negocio tienen procesos que no satisfacen totalmente a sus clientes debido a que en el gráfico N°06 manifiesta que el 80% de los restaurantes tiene reclamos por el tiempo de espera y solo un 20% afirma no tener reclamos, además se aprecia que el modelo actual de los restaurantes tienen un tiempo promedio de entrega de los platos desde que se realiza el pedido hasta que es servido en mesa debido a que en el gráfico N°05 los dueños de los restaurantes manifiestan en un 63% que el tiempo efectivo del modelo es ni efectivo ni des afectivo, se aprecia además que el proceso de comercialización y distribución de los restaurantes se encuentra en una fase en la cual no se aprovechan medios de comunicación que estén más en contacto con los clientes, debido a que el gráfico N°14 manifiesta que el 47% de los restaurantes promociona su negocio a través de la radio, así como solo un 30% y 7% lo realiza a través de las redes sociales y página web respectivamente. El modelo de negocio tiene que ser un sistema para lograr la generación de valor para el cliente según sustenta el autor (Teece, 2010) “La esencia de un modelo de negocio es la forma en la que una organización entrega valor a los clientes,

les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios”, en concordancia con los autores (Slywotzky y Timmers, 1998) respecto al proceso de comercialización y distribución en el diseño de un modelo de negocio manifiesta que “Un modelo de negocio es una estructura del producto, el servicio y los flujos de información, incluyendo una descripción de los diversos actores de la empresa y sus funciones” presentado en el marco teórico de la presente investigación. Por lo que al igual que la publicación del Sr. (Castillo Aranda, 2013) en el antecedente titulado “Diseño de un modelo de negocio para el crecimiento de una empresa familiar” estando en concordancia para el desarrollo del diseño de un modelo de negocio.

Los resultados respecto a la situación actual del proceso de comercialización y distribución en los restaurantes en Chiclayo en lo que respecta al diseño de un modelo de negocio, se observa que no se tiene en el modelo actual, una propuesta de valor de los restaurantes que los diferencien de sus competidores, debido a que el gráfico N°02 manifiesta que el 28% su propuesta de valor es la accesibilidad a sus instalaciones, para 14% el precio, para otro 14% como propuesta el status de marca y para un 10% la atención al cliente. La propuesta de valor es lo que diferenciará a los negocios de sus competidores y los cuales deben estar identificados, es así que según el autor (Yanus, Moingeon y Lehman, 2010) sustenta que “Un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor, qué es la respuesta a: ¿Quién es nuestro cliente y qué le ofrecemos?: unos generadores de valor, que es la respuesta a: ¿Cómo entregamos valor a los clientes?; y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización”, presentado en el marco teórico de la presente investigación, en concordancia con las definiciones sobre modelos de negocios en relación a la propuesta de valor de los autores (Christensen Johnson y Kagerman, 2008) definen lo siguiente “Modelo de negocio se compone de cuatro elementos interrelacionados: La proposición de valor para el cliente, la fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan

valor para ellas mismas”, estando en concordancia en la utilidad de las definiciones para el desarrollo de un diseño de un modelo de negocio para la generación de servicios online de comida rápida.

4.2. La factibilidad del modelo según los diversos tipos de restaurant en Chiclayo.

Los resultados respecto a analizar la factibilidad del modelo según los diversos tipos de restaurant en Chiclayo respecto al diseño de un modelo de negocio, se puede aplicar en los restaurantes debido a que en el gráfico N°27 se observa que los dueños de los restaurantes afirman en un 100% que utilizarían un modelo de negocio innovador. Para el desarrollo de un modelo de negocio innovador y que este sea factible en una determinado rubro, se puede realizar, según sustenta el autor Casadesus, “No existe un único modelo de negocio óptimo para cada sector industrial, pueden coexistir varios cuando los ciclos virtuosos que generan no se entorpecen entre sí” (Casadesus Masanell, 2004), presentado en el marco teórico de la presente investigación. Por lo que al igual que la publicación con respecto a la innovación en modelo de negocio según los autores Chesbrought & Rosenbloom, “El modelo de negocio proporciona un marco coherente de características tecnológicas y potencialidades como entradas y las convierte a través de cliente y mercados en resultados económicos” lo cual en concordancia con los autores se es apto para el desarrollo de un modelo de negocio innovador.

4.3 Elaboración del esquema de negocio utilizando la herramienta canvas.

Elaborar el diseño del modelo negocio para la generación de servicios online que va dirigido a los restaurantes y que se va ofrecer a los dueños de los restaurantes, se tendría la colaboración por parte de los dueños de los negocios para el desarrollo del modelo de negocio según lo muestra la gráfica N°29 con un 93% que estará dispuesto a colaborar, de tal forma para llevar a cabo el diseño. La metodología para la elaboración del modelo se realizará con la herramienta canvas de (Osterwalder, 2013) la cual se realiza a través de nueve módulos, que abarcan las cuatro áreas principales del negocio que son, los

clientes, infraestructura, oferta viabilidad económica. Los nueve módulos forman en general una herramienta eficaz, según el autor (Osterwalder, 2013) el modelo de negocio es “la forma en que la empresa crea, proporciona y captura valor” en concordancia con el autor y su metodología presentada en su libro Generación de modelos de negocio. Por lo que al igual que la publicación del Sr. Paz (2014) en su proyecto de investigación titulado “Diseñado de un modelo de negocio canvas para Banco Solidario” presentado en trabajos previos de la presente investigación, estando en concordancia en la utilidad que tiene la metodología canvas para el diseño de un modelo de negocio, la cual permite mediante el lienzo de la herramienta, lograr ser innovadores, ofreciendo una propuesta de valor, generando valor para la organización lo cual conllevará al desarrollo y crecimiento, estando de acuerdo en la utilidad para el desarrollo de un diseño de un modelo de negocio para la generación de servicios online de comida rápida en la ciudad de Chiclayo. Por lo que se plantea el desarrollo de la propuesta mediante el esquema presentado en la ilustración N°1 del marco teórico.

4.4 Simulación de los procesos en Bizagi y en una aplicación móvil.

Los resultados en cuanto a la simulación de procesos en Bizagi y en una aplicación móvil respecto al diseño de un modelo de negocio, en la realidad a la que se pretende aplicar influirían en los recursos con los que cuentan las empresas para un adecuado funcionamiento del modelo, la simulación son los posibles cambios que ha de tener los negocios en sus procesos según señala (Bizagi, 2012) “Ayuda a las empresas a aceptar el cambio mediante la mejora de la eficiencia operativa, el tiempo de respuesta al mercado y mejor cumplimiento”, en concordancia con la investigación presentada por los autores (Cuello y otros, 2013) manifiestan que para el proceso y desarrollo de una aplicación se basa en 5 etapas “Durante las diferentes etapas, diseñadores y desarrolladores trabajan de manera simultánea y coordinada” (Cuello, y otros, 2013) presentado en el marco teórico de la presente investigación. Por lo que al igual que la publicación del Sr. Morales Gonzáles (2012) en el antecedente titulado “Un enfoque de modelado de servicios de negocio orientado a la

incorporación de módulos tecnológicos en la organización” estando en concordancia con las teorías presentadas en la utilidad para el diseño de un modelo de negocios que va dirigido a los dueños de los restaurantes.

En la ilustración N° 3 del marco teórico se muestra el proceso de diseño y desarrollo de una aplicación móvil. (Cuello, y otros, 2013)

4.5 Elaboración de un plan de implementación del modelo

Para la elaboración del plan de implementación del modelo de negocio en el presente objetivo, contendrá el plan los pasos a seguir para implementar un nuevo modelo de negocios para la generación de servicios online de comida rápida, así como las instrucciones necesarias, la infraestructura tecnológica, los requerimientos, los procesos a modificar para que el empresario pueda implementar el modelo de negocio. Por lo que al igual que de lo que manifiesta (Osterwaldar y otro, 2013) para la implementación de un modelo de negocio se deben realizar tres pasos importantes a la hora de diseñar el modelo de negocio “Visualizar el modelo, evaluar e innovar” (Osterwaldar y otro, 2013), en concordancia con la investigación presentada por el Sr. (Paz, y otros, 2014) titulado “diseño de un modelo de negocio Canvas para Banco Solidario” presentado en antecedentes de la presente investigación se está acuerdo con la utilidad de la herramienta Canvas para la implementación del diseño de un modelo de negocio en la presente investigación mediante la evaluación de las tablas N° 4, 5 y 6 presentadas en el marco teórico.

V. CONCLUSIONES

Terminada la investigación se llega a las siguientes conclusiones de acuerdo a los objetivos propuestos:

- a) Se diagnosticó la situación actual del proceso de comercialización y distribución de los restaurantes, considerando un estudio de mercado realizado a los empresarios propietarios de restaurantes, este estudio permite concluir que las características de los empresarios respecto al conocimiento de herramientas para mejorar la eficiencia de sus negocios es aún débil, al no tener estrategias para mejorar relaciones con sus clientes según se manifiesta en el gráfico N°10 presentada en discusión de resultados al presentar un 80% reclamos en el tiempo de espera de sus pedidos, se observa que el 77% de restaurantes no cuenta con estrategias de fidelización según se manifiesta en el gráfico N°12, el gráfico N°22 muestra que el 83% no ofrece el servicio delivery, con lo que respecta al canal de los restaurantes para hacer conocer su servicio el 47% lo realiza a través de la radio y solo el 30% y 7% lo hace mediante redes sociales y pagina web respectivamente.
- b) Con base en el análisis interno y externo en el sector servicio de restaurantes no se aprovecha adecuadamente las oportunidades de la adaptación de la sociedad peruana en el uso de aplicaciones, descarga de contenido virtual, porcentaje en crecimiento de compras de tablets y teléfonos inteligentes, las mejoras de las infraestructura de las TICs y la creciente demanda que se viene generando hacia el consumo de comida online en la cual para el presente año es de 12% semanal, lo que beneficia al proyecto siendo esto factores que incentivan para el desarrollo de un modelo de negocio para para la generación de pedidos online de comida en los restaurantes mediante un nuevo canal de comercialización.
- c) Se concluye que el desarrollo del modelo de negocios mediante la utilización de la metodología canvas resulto ser de mucha utilidad mediante los nueve módulos nos permitió explotar cada una de ellas, para desarrollar un modelo que va enfocado en ofrecer un nuevo canal de comercialización para los

restaurantes, la cual la presente metodología es un instrumento que tiene una ventaja en el hecho de ser un gráfico (lienzo) que permitió entender fácilmente el producto y/o servicio que se quiere ofrecer.

- d) La simulación de procesos en Bizagi permitió la modelación de los procesos que se va brindar en el modelo de negocio enfocado a los empresarios dueños de restaurantes para brindarles un nuevo canal comercialización mediante soluciones tecnológicas que les acerquen más a sus clientes. Respecto a la simulación en una aplicación móvil, el uso de la metodología Extreme Programming o XP, fue fundamental al ser una metodología recomendada para proyectos pequeños y de interacción constante entre cliente y proyecto. Para el diseño de la aplicación móvil, se tuvo en cuenta sea una interfaz de fácil manejo que le sea amigable al usuario, lo que facilita al cliente el acceso a la información que desee del restaurante, se puede concluir del diseño del modelo de negocio y del aplicativo móvil será valorado de una manera positiva para los dueños de los restaurantes, debido a que va ser parte de una herramienta que brindará una solución tecnológica para que se acerquen más a sus clientes, donde sea un producto de calidad con inyección tecnológica.
- e) La elaboración de un plan de implementación ofrece a los empresarios la información necesaria para implementar un nuevo canal de comercialización y distribución lo que permitir a los dueños un aumento de calidad del servicio, mejor posicionamiento de marca y ventas, el implementar el modelo de negocio ofrece innovadoras alternativas tecnológicas a los empresarios para lograr diferenciarse de sus competidores donde aparte de ofrecer un nuevo servicio, ofrecen una nueva experiencia a la hora de pedir el servicio delivery. Se brinda además la información para que los dueños de los negocios se acerquen más al mundo online en bien del crecimiento de su negocio y el crecimiento del sector de restaurantes y ser un sector competitivo, con uso de tecnología para que mejore la calidad de los restaurantes al ofrecer el servicio delivery, por lo tanto brindarán una mejora en la calidad a todos sus consumidores.

VI. RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda en próximas investigaciones para analizar la situación actual del proceso de comercialización y distribución de restaurantes se apliquen estudios cualitativos y cuantitativos a una población más amplia para obtener un panorama más amplio y poder mejorar el modelo de negocio y abarcar un todas las categorías de restaurantes.
- b) Para analizar la factibilidad del modelo de negocio se recomienda realizar un análisis PEST y a AMOFHIT, la cual son herramientas de gran utilidad para comprender los compartimientos de crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia saber la posición y dirección de un negocio, la cual estas herramientas nos brindan una medición de los negocios. Luego de haber realizado un estudio externo e interno se debe realizar un análisis DAFO para examinar correctamente oportunidades y peligros futuros que se pueda presentar, y relacionarlo con potencialidades y debilidades para generación de estrategias y acciones.
- c) Es importante que el modelo Canvas utilizado en la presente investigación se utilice para próximas investigaciones como una herramienta para formular modelos de negocio para analizar nuevos canales de distribución y comercialización de empresas que ya están en marcha, es necesario que las universidades y los institutos brinden mayor información al mercado sobre los beneficios del modelo Canvas.
- d) Después de haber plasmado el modelo de negocio, se debe de simular en softwares tecnológicos los procesos de cómo va interactuar el modelo de tal forma saber que tan eficiente puede ser en el mercado; a la hora de diseñar el prototipo de una aplicación móvil, se recomienda el uso de alguna metodología ágil, ya que gracias a esta podemos ser más disciplinados a la hora de elaborar el diseño de la aplicación, las metodologías ágiles permite configurar el desarrollo según las necesidades del proyecto.
- e) Se recomienda seguir modificando el plan de implementación para que sea más completa y sea una base para próximas investigaciones. Además Se recomienda que investigaciones como el presente modelo de negocio

desarrollado sea difundido a los empresarios con ayuda de inversión privada y pública, de tal forma promover la generación de servicios online y así contribuir al crecimiento económico del país en los diferentes sectores económicos.

VII. PROPUESTA

1. Analizar la factibilidad del modelo de negocio

Análisis PEST

Análisis Político

En los últimos veinte años el Perú ha gozado de un periodo de una estabilidad económica y democrática, lo cual ha permitido que la economía peruana se haya manejado, con una estabilidad macroeconómica y una apertura comercial que lo avalan diecisiete TLC, según manifiesta Alfredo Ferrero quien es Socio del Estudio Navarro, Ferrero & Pazos y ex ministro de Comercio Exterior y Turismo.

La situación política influye en el sector económico, en el Perú se está acostumbrado a que después de los resultados de las elecciones presidenciales y congresales se proceda a un periodo de desconfianza y de una inestabilidad, que en muchos casos afecta en mayor o menor en las decisiones de inversión. (Ferrero, 2015).

En estas últimas elecciones la situación política ha estado muy enmarcada por las elecciones presidenciales 2016, en donde ha existido una virulencia en contextos electorales, las diferentes acusaciones, descalificaciones, denuncias, termina de una u otra forma desacreditando a los diferentes actores políticos, esto es lo que genera que haya una sensación de precariedad institucional y principalmente incertidumbre, según lo que manifiesta Martín Tanaka en su artículo para el diario la Republica, además hace referencia que es sorprendente la escasa estabilidad política que se tiene en los últimos años, si se mira más allá de los comicios electorales y de la falta de consolidación de los diferentes partidos políticos, cuando se toman decisiones gubernamentales estas están impulsadas por ONG, por red de expertos, y los organismos internaciones que tiene diferentes pensamientos ideológicos, los cuales lo que buscan son consensos sobre temas en diferentes sectores para tener mejores prácticas, el peso que tienen estas organizaciones influyen en el crecimiento económico, debido a la debilidad precariedad institucional, los débiles partidos políticos hace que estos, se interfieran en las decisiones del estado, lo que trae

consigo que por un lado sea bueno porque da crecimiento y estabilidad, y sea malo porque algunas decisiones por parte de la política cuando se requiera realizar reformas en el estado nunca se logren concretar. (Tanaka, 2014).

Análisis económico

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el PBI del Perú creció en 3,63% en junio del 2016, acumulando de esa manera 83 meses de expansión continua, esto se debe a que existe un buen desempeño de la minería a pesar que otros sectores arrojan resultados negativos. Por su parte Aníbal Sánchez jefe del INEI hace referencia que el PBI entre los meses de enero y junio del presente año fue de 4,08% y en el último año desde el mes de julio 2015 a junio de 2016 se ha registrado una expansión económica en el país. Uno de los sectores de mayor crecimiento es el de la minería la cual se vio favorecida en último mes de junio por la extracción de cobre en un 43,9%, además de crecimiento en plata y oro, el sector minería e Hidrocarburos el porcentaje de aumento fue de 15,82%. El sector de telecomunicaciones y Otros servicios fue el segundo sector que más crecimiento tuvo en junio con un 9,5%, seguido del sector de electricidad, gas y agua creció en un 6,3%. El sector de Alojamiento y Restaurantes tuvo un crecimiento de 2,9% según (INEI, 2016).

En lo que se refiere a un análisis económico con respecto al mundo de los negocios, es muy común escuchar de las empresas llamadas “StartUps”, un StartUp es un emprendimiento que está delimitada en el tiempo y normalmente tiene una alta inyección de tecnología, es un una idea de negocio la cual es innovadora y que tiene a uno o más socios, esta pequeña idea de negocio lo que se busca es que se convierta en un rentable negocio.

Muchas veces las StartUp son confundidas con pymes, pero los StartUp se diferencian respecto a las clásicas empresas del mercado, en el crecimiento acelerado que tienen que es una característica fundamental, es por eso que atraen a los llamado business angels, quienes son personas que apuestan por estas compañías de StartUp, la cual asumen que tendrá un gran desmarque y escale exponencialmente. (pyme.net, 2016)

En el Perú existe una gran iniciativa llamada STARTUP PERÚ la cual es proveniente por el Estado Peruano que es liderada por el Ministerio de la

Producción, la cual tiene por objetivo promover que surjan y se consoliden nuevas empresas peruanas, ofreciendo productos y servicios que sean innovadores, con alta inyección tecnológica, que se proyecten a mercados internacionales y que implique la creación de empleos y que estos sean de calidad. (Ministerio de la Producción, 2015)

En el sector económico de esta última década está inmerso la tecnología es así que en la entrevista realizada a Rafael Hospina de PayU señala que “cerca del 20% de los pagos de compras por internet se están haciendo a través de dispositivos móviles, pero hace 12 meses esa cifra no era ni 6%” (Hospina, 2016). El comercio electrónico en el Perú crece de una manera acelerada en comparación a años atrás que creció de forma lenta, la creciente del comercio electrónico ha ocasionado cambios en el comportamiento de los peruanos en lo que se refiere al uso del comercio online.

“Hay bastantes tendencias de comercio electrónico, sobre todo en la parte móvil, ya que hay muchos usuarios de Internet en Perú y la mayoría de ellos está migrando de lo que es una computadora o portátil a lo que es el teléfono celular” (Hospina, 2016). Lo cual es una señal para que muchas empresas planteen estrategias de comercio electrónico.

El analista de comercio electrónico Jaime Montenegro de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) preciso que el comercio electrónico que se realiza a través de equipos móviles se duplicaría al cierre del presente año y llegaría a representar el 30% de las diferentes transacciones que se realizan en línea. Montenegro señala que “a las ocho de la mañana, la una de la tarde y después de las siete de la noche la mayoría de las visitas provienen de dispositivos móviles, incluso más que desde las PC o laptop” (Montenegro, 2016). Todo esto se debe al avance en penetración de smartphones y a la preferencia de uso lo que permitirá el incremento de este canal, anotaron los expertos Montenegro y Hospina (2016).

Fernando Cruz ejecutivo de Hellofood preciso que el gasto en promedio de los usuarios que emplean un teléfono inteligente para realizar pedidos online es de unos S/.45 al mes, 25% más de lo que se realiza de una forma tradicional, además comento que “la tendencia que observamos es muy auspiciosa debido

a la alta penetración de smartphones” (Cruz, 2014). Para Javier Masías en su informe en la revista semana económica indica que “los servicios de compra por internet llevarán todo tipo de experiencias de gastronomía a domicilio” en lo que se refiere al sector gastronómico (Masías, 2016).

Para estar activamente y mantenerse de la mejor manera posible en el sector económico se debe considerar estrategias es así que para Andy García Peña precisa que para no se quede extintos se debe innovar a una velocidad mucho más rápida que la competencia, y no solo se debe de innovar productos y servicios sino también en la experiencia, porque en un corto plazo nos copiaran la innovación en productos y servicios, o se puede revolucionar en el rubro pero la competencia en tiempo corto nos copiara, pero lo que sí se puede realizar y tener mucho mayor énfasis en la innovación de modelos de negocio, de esta forma tendremos un mayor tiempo de ventaja sobre la competencia lo que nos va permitir crecer, pero sin embargo si llegamos a revolucionar con nuestro nuevo modelo de negocio, no va ser suficiente y se debe seguir trabajando en la innovación de nuestro de modelo (García, 2015).

El sector económico ha ido evolucionando y ha influido en los niveles socioeconómicos del Perú, es así que de acuerdo al análisis denominado “Las oportunidades en el mercado peruano para el 2016” estudio realizado por la empresa Arellano Marketing dedicada a la investigación y consultoría de marketing del Perú, el 55% de los consumidores peruanos son más modernos, en las provincias el consumidor es tan moderno como en Lima y que los ingresos de los niveles socioeconómicos B y C han crecido significativamente con un crecimiento del 7% en ambos casos con respecto al 2013. (Arellano, 2015).

Análisis Social

El progreso social no siempre se da por el crecimiento económico. El éxito de un país y que este progrese no solo se debe medir por el PBI; en estos tiempos el crecimiento económico tiene toda la atención de los políticos y de los empresarios, pero se debe tener en claro que el crecimiento y éxito de un país debe medirse por la calidad de vida o por el bienestar que se pueda generar para los ciudadanos, el índice de Progreso Social permite identificar

precisamente los aspectos respecto a la calidad de vida de las personas, según lo manifiesta Alexandra Ames (2015). En la sociedad peruana lo que se debe hacer para un desarrollo social es la de priorizar la atención básica, se debe de enfocar en indicadores como seguridad, nutrición, acceso a agua, si se logra que una persona encuentre todos los servicios y que este satisfecho, pero si no se logra un entorno que le permita desarrollarse y mejorar su condición social y que esta es discriminada por su orientación sexual, religión o sexo, entonces no se tendrá una calidad de vida buena. (Ames, 2015).

En el diario El Peruano (2016) hace mención a un informe que destaca la reducción de la pobreza de 58.7% a 22.7% entre los años 2004 y 2014, lo que viene a significar una reducción de 36 puntos porcentuales, esto se debe a que se dio una combinación entre las políticas sociales que están centradas en estrategias sociales que son eficaces a nivel internacional y además por el crecimiento económico, esto a pesar de la deceleración económica que se ha tenido en estos últimos años, el Perú ha podido seguir reduciendo la pobreza, es así que en el 2014 solo se creció en un 2.4% y la pobreza se redujo 1.2%, mientras que comparación con los demás países de América Latina el crecimiento fue de solamente 1.3% y la reducción de la pobreza llego solo alcanzar los 0.1%, el documento hace referencia al empleo formal que creció en 10.2% en empresas privadas de 10 a más trabajadores esto en el periodo de enero a octubre del 2011 al 2015, esto se debe a que es impulsado por el dinamismo de la inversión (El Peruano, 2016).

Otro de los temas sociales que está en vitrina y que se debate constantemente es la inseguridad ciudadana que afronta el país para el reconocido chef peruano Gastón Acurio, muestra su preocupación que la sociedad afronta y mucho más los empresarios dueños de restaurantes respecto a la inseguridad lo cual afecta la imagen del Perú en el extranjero, esto no es favorable para los empresarios, esto puede afectar la ilusión de muchos turistas que tenían las ganas de venir al Perú. (Acurio, 2015).

Análisis Tecnológico

Actualmente vivimos en un era donde las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) juegan un rol muy importante en el desarrollo económico

de la sociedad, el adecuado manejo de la utilización de las TIC ayuda a contribuir al avance de los distintos sectores, económicos, sociales y productivos, lo cual permite crear nuevas formas de intercambiar, productos y servicios, en el ámbito de los negocios, tal es la capacidad de acortar distancias y de compartir información de las TIC que representa una gran oportunidad para el apoyo de una manera eficiente para la descentralización, inclusión social, y desarrollo rural, que son desafíos importantes para el país.

El consumidor peruano de hoy vive sumergido en una constante de cambio, la tecnología crea un contexto de innovación, se tiene acceso a más información de una forma más dinámica. El consumidor de hoy en día vive conectado e informado, crea información y desarrolla nuevo contenido. La tecnología ha escalado y ha llegado a ser parte esencial en nuestras vidas.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) desde el año 2005 viene publicando informes técnicos denominado Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, el cual es un informe que se elabora en a base a los resultados que se obtienen de la Encuesta Nacional de Hogares- ENAHO-trimestral (INEI, 2016). La elaboración de este informe obedece a que las Tecnologías de Información y Comunicación tienen un importante crecimiento en el ámbito de la sociedad. Las TICs fomentan un desarrollo creciente de la tecnología digital, lo cual ayuda a brindar sin duda alguna oportunidades importantes para lograr alcanzar un mejor nivel de vida.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se muestra las condiciones de tendencia de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares del Perú según el INEI.

Tabla 45 Hogares según condición de tenencia de tecnologías de información y comunicación

| Condición de tenencia de TIC | Ene-Feb-Mar 2015 P/ | Ene-Feb-Mar 2016 P/ | Variación (Puntos porcentuales) |
|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--|
| Al menos una TIC | 90,6 | 91,7 | 1,1 |
| Ninguna | 9,4 | 8,7 | -0,7 |

Fuente Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de Hogares

Según el INEI en el primer trimestre del año 2016, por cada 100 hogares en 92 contaban al menos una Tecnología de Información y Comunicación,

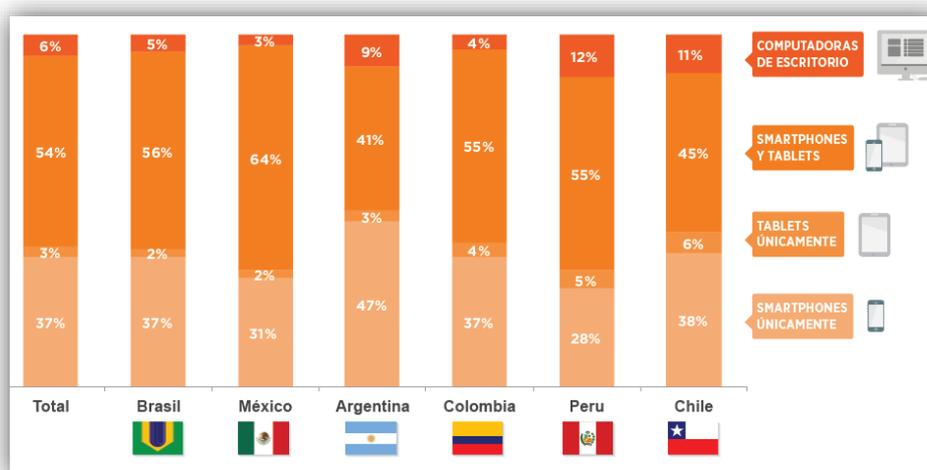
mientras que el primer trimestre del año 2015, por cada 100 hogares existía, al menos 91 contaba con una TIC, lo cual el incremento es de 1 en cada hogar (INEI, 2016).

Los dispositivos móviles para el uso y consumo de información va creciendo a nivel mundial y en el Perú va de una forma acelerada, de acuerdo al estudio realizado por IMS Mobile In Latam y Comscore en el año 2015, en el cual señala que el 88% de los peruanos que participaron en el estudio de investigación accede a internet mediante un Smartphone o una Tablet. (comScore, 2015).

A continuación se presentan algunos gráficos del estudio realizado con lo que respecta al escenario móvil, utilización de dispositivos a nivel de

Gráfico 31 Uso de dispositivos-combinaciones

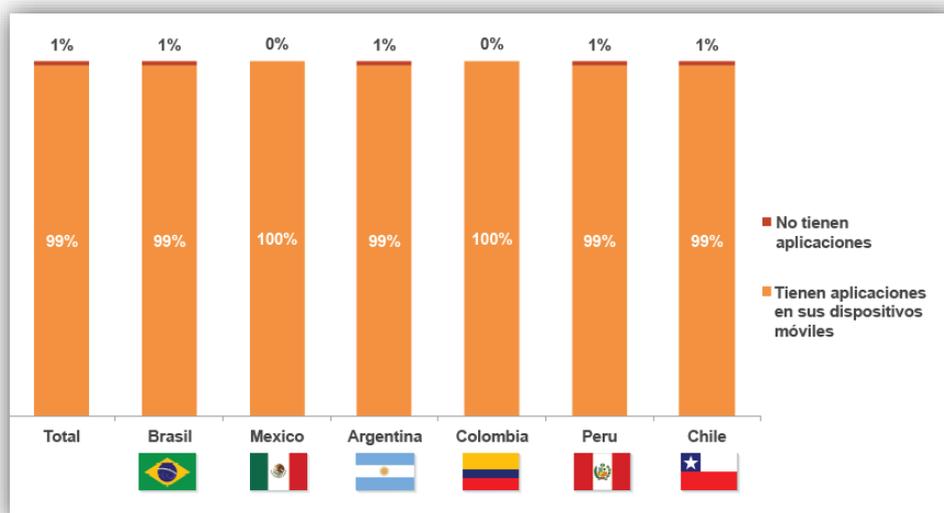
Lat
ino
am
éri
ca.



E

n el gráfico N°31 se puede observar que el Perú está en un rango promedio de la utilización de Smartphones y Tablets,

Gráfico 32 Uso de aplicaciones en dispositivos móviles



E

Fuente comScore

En el gráfico N° 32 se hace una comparación entre los diferentes países de Latinoamérica sobre el uso de aplicaciones en dispositivos móviles; según Daniel Libreros quien es country Manager Perú IMS y quien fue la persona encargada de presentar la investigación realizada por IMS Mobile in Latam en Perú explica que “Perú es el país número uno en Latinoamérica en adopción y crecimiento de smartphones y es uno de los mayores del mundo” (Libreros, 2015).

A medida que transcurren el tiempo los peruanos tenemos muy clara la necesidad de realizar una reingeniería para acelerar el crecimiento y la competitividad del Perú con miras al bicentenario. En el estudio reciente que fue publicado por Apoyo Consultoría, se ha podido evaluar el impacto de las tendencias tecnológicas y sociopolíticas, para el desarrollo social y económico del país. El cual en el estudio realizado destaca el crecimiento en el número de peruanos que cuentan con Smartphone de un 17,2% a 58,7% para el año 2020, además del proyecto de Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica del Ministerio de Transportes y Comunicaciones con el cual beneficia a 6,1 millones de Peruanos conectados, como así mismo el crecimiento del dinero electrónico, lo cual forma parte de una tendencia para el avance de las TICs (Torres Gonzáles, 2015).

A continuación se presenta un cuadro con estadísticas de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares del Perú desde el año 2005 hasta

el año 2015, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

| Año / Trimestre | Telefonía fija | Telefonía móvil | Televisión por cable | Computadora | Internet |
|-----------------|----------------|-----------------|----------------------|-------------|----------|
| 2005 | 28,4 | 20,7 | 10,3 | 8,8 | 3,7 |
| 2006 | 29,9 | 29,8 | 13,9 | 11,2 | 5,1 |
| 2007 | 31 | 45 | 17 | 15,4 | 6,6 |
| 2008 | 31,9 | 59,7 | 20 | 18 | 8,6 |
| 2009 | 32,1 | 67 | 23,1 | 21,2 | 11 |
| 2010 | 30,4 | 73,1 | 26 | 23,4 | 13 |
| 2011 | 29,8 | 75,2 | 29,8 | 25,4 | 16,4 |
| 2012 | 29,4 | 79,7 | 31,9 | 29,9 | 20,2 |
| 2013 | 28,6 | 82 | 33,6 | 32 | 22,1 |
| 2014 | 26,9 | 84,9 | 35,9 | 32,3 | 23,5 |
| 2015 | 24,5 | 87,2 | 36,7 | 31,7 | 23,2 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de Hogares

La encuestadora Ipsos Perú en su investigación realizada sobre Aplicaciones Móviles en el año 2015, dan resultados que el 23% de la población peruana cuenta con un smartphone, de la cual está el 92% afirma que cuenta con alguna aplicación. Además que existe preferencia por aquellas aplicaciones que son gratuitas y en promedio tienen once aplicaciones en su smartphone y que el smartphonero que tiene y usa aplicaciones es un joven adulto de 28 años de edad en promedio, que trabaja y es soltero (Ipsos, 2015).

Según OSIPTEL en su encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL) en su estudio muestra que existe un importante crecimiento con lo que respecta la demanda de smartphones, al 2015 el 54,5% contaba con un smartphone. Así mismo la conexión a internet a través de un teléfono celular o plan de datos se expandió al 62,9%. (Osipitel , 2016).

En los últimos tiempos la tecnología ha ido evolucionando de una manera rápida, con ello crece el desarrollo de las aplicaciones móviles y se van generando cambios en las empresas. Sin importar el rubro del negocio, muchos negocios alinean a su plan estratégico la implementación y desarrollo de aplicaciones, siendo conscientes de que gran parte del acceso se realiza desde el aplicativo móvil. Sin embargo aún existe una parte que no conoce que

tipos de aplicaciones existen, los beneficios y las características y como se debe de implementar.

En el Perú el mercado de las aplicaciones móviles tiene mucho potencial, pero para Sonia Marti Gallego, Country Manager de The App Date para Perú, señala que faltan desarrolladores y empresas comprometidas. Sonia Marti hace referencia que en el Perú el mercado está empezando, es aún incipiente pero que tiene mucho potencial, en los últimos años ha crecido el uso de smartphones en el Perú, y la tendencia sigue al alza pero no existe un mercado potencial aún de desarrollo de apps, sobre todo en negocios, que deben tener en claro que todo se mueve por equipos móviles, y que estar presentes en la web es algo estático. En conclusión el desarrollo de apps en el mercado está en crecimiento y es potente. (Marti Gallego, 2014).

Diariamente la mayoría de nosotros utiliza aplicaciones móviles mediante diversos dispositivos ya sea tablet, smartphone, etc. Pero desde el punto de vista tecnológico no todas las aplicaciones son iguales según señala la página (Avante, 2015).

Aplicaciones nativas: son aplicaciones que se desarrollan en un lenguaje determinado para la utilización en un sistema operativo específico.

Tabla 47 Aplicaciones nativas ventajas-desventajas

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| Pueden utilizar todos los recursos y elementos del sistema y del hardware (cámara, Gps, etc) | Se necesitan desarrolladores con conocimientos específicos |
| La experiencia del usuario es más completa | Sólo funcionan en aquellos dispositivos que posean el sistema operativo para el que se desarrolló |
| No necesitan conexión a internet para funcionar | Los fabricantes tienen que aprobarla para hacer accesible al público en general |
| Se distribuyen a través de las App store de los fabricantes | |
| Actualización constante | |

Fuente Avante

Aplicaciones Web móviles: Son aplicaciones que se desarrollan en JavaScript, HTML y CSS, y se necesita solo un navegador para ser ejecutadas.

Son aplicaciones que son fáciles para acceder a la información desde cualquier dispositivo, sin tener en cuenta el sistema operativo.

Tabla Aplicaciones Web móviles

| Ventajas | Desventajas |
|---|---|
| Se pueden ejecutar en multitud de dispositivos. | No pueden publicarse en las stores para su distribución masiva. |
| El desarrollo es más sencillo al utilizar tecnologías muy conocidas como HTML | No aprovechan el hardware y recursos del dispositivo de un modo óptimo. |
| Podemos encontrarlas en cualquier buscador. | Requieren conexión a internet. |
| El usuario siempre dispone de la última versión. | Precisan de un mayor esfuerzo en promoción y visibilidad. |
| Son más baratas de desarrollar que las nativas. | |
| No requieren la aprobación de ningún fabricante. | |

Fuente Avante

Aplicaciones Híbridas: es la combinación de las dos anteriores. Un claro ejemplo de aplicación híbrida es Facebook, tiene todas las características de

Tabla 48 Aplicaciones híbridas

una aplicación móvil nativa y ocasionalmente requiere ser actualizada.

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| La mayoría son de uso gratuito. | El desarrollo de estas aplicaciones es algo complicado. |
| El coste de desarrollo es menor que el de una aplicación nativa. | |
| Pueden ejecutarse en múltiples dispositivos. | |
| P | |

Fuente Avance

Las nuevas tendencias que definan el futuro de la comunicación de las organizaciones en la próxima década mundial serán a través de la “hiperconectividad la cual será un escenario central de las organizaciones entre las organizaciones y sus públicos” (Orihuela, 2016). Crecerá la personalización de los servicios gracias a la geo localización, a la movilidad y análisis de la

información de los clientes. “Evolucionaremos desde los dispositivos inteligentes hacia el software inteligente y desde las interfaces bidimensionales a las interfaces inmersivas” (Orihuela, 2016).

Para el ejecutivo Sebastián Cabello señala que, en el Perú existen alrededor de 30 millones de conexiones móviles de las cuales 20 millones están activos, de la última cifra el 5,4 millones tienen conexión 3G es decir se revela que cerca del 20% son smartphones y la tendencia es a seguir creciendo, en parte porque influye el precio, al principio cuando es el lanzamiento del teléfono pueda presentar un costo alto pero luego tiende a reducirse, también se puede encontrar teléfonos que sean de una gama baja pero que casi tiene las mismas opciones que un smartphone en lanzamiento que permita acceder a servicios, “el crecimiento del uso de smartphones así como los de gama baja dependerá del crecimiento de la infraestructura” (Cabello, 2015).

Matriz de Evaluación de Factores Externos

La MEFE mostrada en la tabla 49 está conformada por 12 factores como resultado del análisis PEST, de los cuales se identificaron ocho oportunidades y cuatro amenazas. Después de la ponderación que se realizó con juicio de expertos se obtuvo un valor de 2,04, lo que quiere decir es que el sector no está aprovechando las oportunidades que el contexto les brinda, y no se actúa de forma óptima para neutralizar las amenazas.

Tabla 49 Matriz MEFE

| Factores Determinantes de Éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--|------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. La sociedad peruana se está adaptando al uso de aplicaciones y descarga de contenido virtual. | 0,13 | 2 | 0,26 |
| 2. Alto nivel de penetración de aplicaciones móviles dirigido a un mercado infantil y adolescente. | 0,01 | 2 | 0,02 |
| 3. Porcentaje en crecimiento de compras de tablets y teléfonos inteligentes. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 4. Apoyo en crecimiento para el desarrollo de start up por parte del estado. | 0,08 | 2 | 0,16 |

| | | | |
|--|-------------|---|------------|
| 5. Crecimiento del comercio electrónico | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 6. Aceptación de un modelo de negocio innovador por parte de los dueños de los restaurantes. | 0,18 | 3 | 0,54 |
| 7. Oportunidad de crecimiento del mercado debido al estilo de vida de los consumidores. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 8. Costos de teléfonos y herramientas tecnológicas cada vez más bajo | 0,06 | 2 | 0,12 |
| | 0,68 | | 1,5 |

Amenazas

| | | | |
|---|-------------|----------|-------------|
| 1. Problemas logísticos que influyan en el desarrollo de un modelo de negocios. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 2. El cambio de gustos y preferencias en el consumidor. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 3. Alto nivel de delincuencia | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 4. Elevado nivel de informalidad | 0,06 | 2 | 0,12 |
| | 0,25 | | 0,5 |
| Total | | 1 | 2,04 |

Fuente: Elaboración propia

Fernando D'Alessio (2008) en su libro "El proceso estratégico Un enfoque de gerencia" menciona que se debe asignar peso relativo a cada factor 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). Para la indicar efectividad de la estrategia de la organización y si responde a un factor, se asigna calificaciones de 1 a 4 a cada factor clave externo. Donde se considera la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior; 3 = la respuesta está por encima del promedio; 2 = la respuesta es promedio; 1 = la respuesta es pobre.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas que son incluidas en la matriz MEFE, el peso total que puede lograr tener una organización es de 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado de 1.0 indica que las estrategias de una organización no se

están aprovechando para nada las oportunidades, ni tratando de evitar las amenazas externas. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización responde excelentemente las oportunidades y amenazas del entorno de la industria. En otros términos, las estrategias de la organización permiten aprovechar con eficiencia las oportunidades del mercado existentes y minimizar el efecto negativo de las amenazas externas. En la evaluación del entorno, el exhaustivo análisis y el entendimiento de los factores determinantes del éxito en la matriz MEFE es mucho más importante que los pesos y valores asignados. (D'Alessio Ipinza, 2008).

Análisis Interno AMOFHIT

1. Administración y Gerencia (A)

“El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los mercados globales” (D' Alessio, 2008).

Para la escuela online de marketing gastronómico (2013) existen tres errores clásicos en la administración de restaurantes.

El primer error es que no se realiza control de costos, en lo cual está inmerso en este error es que no se realiza adecuadamente un costeo de productos, no existen recetas estándar y no se conoce la rentabilidad de cada plato. Si no se sabe cuánto cuesta la materia prima como se podrá saber cuánto vale cada plato y cuando es lo que se puede ganar con cada preparación, es así aunque veamos una caja llena, la rentabilidad no se va ver, debido a que los costos que se tiene no son proporcionales a las ventas.

Segundo error es que los trabajadores no conocen datos de ningún tipo de restaurante, en este error mucho de los trabajadores piensan que se está ganando fortunas por cada plato que se vende, cuando ocurre esto los empleados creen que el negocio está dejando un alto margen de ganancia o que es un negocio muy lucrativo, esto afecta en su actitud, en su comportamiento y hasta en la forma de su trabajo, esto se refleja en los descuidos en el material y la materia prima, los residuos e incluso se llega a los robos.

Tercer error es que no se hacen inventarios, el inventario juega un rol muy importante por diferentes razones, algunas de ellas es que indica el stock que se tiene en almacenes, se podrá saber cuánto de dinero se tiene inmovilizado y tener un control personal, esto influye en los empleados porque si saben que dentro de periodos determinados se realizan controles a las existencias, lo más probable es que las incidencias sean bajas, pero si ocurre lo contrario los empleados se darán cuenta que no se controla y no se revisa, pues puede haber probabilidad que exista descuidos y robos de las existencias. (Escuela online de marketing gastronómico, 2013).

En el blog para los restauradores menciona cinco errores comunes en la gestión de restaurantes.

El primer error es el pensar que el ser un buen anfitrión el restaurante va funcionar, cuando se tiene un restaurante muchas veces se piensa que es como invitar a nuestros amigos y familiares a casa, en algunos casos puede resultar parecido, pero no siempre pasa, se debe controlar estrictamente todos los aspectos del negocio. El segundo error es el creer que si se gasta más, por ende se venderá más, esto es un grave error ya que no se sabe en un principio la cantidad de clientes que vamos a tener y se es muy difícil controlar los gastos.

Tercer error es el pensar el que el personal no es importante, esto un error que es muy garrafal, en estos tiempos el personal juega un papel muy importante, en toda empresa es muy importante que se realice una excelente selección de personal de tal forma se logre contratar a un personal que sea profesional, que tenga un salario correcto y tenga un plan de incentivos.

Cuarto error es que únicamente se debe hacer marketing en ciertas ocasiones a lo largo del año, se debe tener en practicar marketing cada día para lograr un negocio exitoso, siempre se debe estar en constante innovación para lograr atraer a nuevos clientes, ampliar nuestro mercado y lograr satisfacer a los clientes.

Quinto error que cometen los dueños de los restaurantes es el no tener poder en las redes sociales para lograr atraer a nuestros clientes, este es un error grave en estos tiempos, hoy todas las personas viven conectados a las redes sociales, cada vez más personas viven conectadas al mundo virtual, y se debe de aprovechar esos canales para acercarnos más a nuestros clientes potenciales. (La Menorquina, 2016).

2. Marketing y ventas (M)

El marketing se entiende como: “la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización” (D' Alessio, 2008).

Para la escuela online de marketing gastronómico, hace referencia a tres errores que son los más comunes, en muchos casos se cometen error tras otro error por el simple hecho de no saber cómo funciona realmente el marketing en los restaurantes.

El primer error del marketing de restaurantes es el querer tener todo tipo de clientes, muchos dueños de restaurantes quieren atender y quieren ampliar a toda una extensa cartera de clientes, y este es un error que muchos empresarios lo cometen, querer abarcar a todo un sector no es lo que se aconseja, si un restaurante no segmenta, tampoco va poder ofrecer productos adecuados, la segmentación del mercado es una estrategia del marketing gastronómico.

El segundo error es el no saber priorizar en las necesidades del restaurante, se vive en tiempos con ritmos acelerados, con nuevas opciones de estrategias de marketing y de comercialización, todo es digno de mirar pero en ninguno vale la pena esforzarse si antes no se domina el marketing de restaurantes más básico.

El tercer error de los restaurantes es no tener una propuesta de valor, si se mira a la propuesta de valor de la competencia y se quiere igualar o tratar de mejorar la cosa se pone un poco más complicada, al querer igualar o mejorar, muchas veces es tentador el querer quedar por encima de ellos y mucho más si son líderes en el mercado, sin duda se puede lograr pero se debe reforzar puntos fuertes y tratar de buscar la diferenciación. No se debe tratar de ser los mejores, lo mejor es ser diferente. (Escuela online de marketing gastronómico, 2014).

Muchas empresas cometen el error del creer que solo en las grandes corporaciones se debe utilizar el marketing, o que el marketing es equivalente a publicidad o herramientas para establecer nuevos productos a los clientes que no lo necesitan, o que están asociadas a promociones que son engañosas para vender nuevos productos de una baja calidad y de esa forma obtener dinero rápido y fácil, lo cual eso no es su verdadero significado. Por lo contrario el marketing es tener visión para promover los negocios, de todos los diferentes tamaños y que logren tener una oferta que pueda satisfacer al consumidor. Lo que busca el marketing en los negocios es que éstos encuentren beneficios,

en el corto y largo plazo, a través de la compra y recompra por parte de los consumidores contentos, es así por ejemplo que, difícilmente una persona que va un restaurante donde le trataron mal, le sirvieron un plato que no tiene sabor, donde usan malos insumos, le cobran más, pues difícilmente volvería al mismo restaurante, pero si ocurre lo contrario e incluso si en restaurantes que son pequeños se esmeran en brindar una buena atención los platos de comida son ricos, el ambiente es agradable y cobran lo justo, van a generar clientes fieles. Se debe tener en cuenta que los negocios que prosperan son las que reinvierte, están en constante innovación y tienen en cuenta la opinión de sus clientes. Es importante estar atentos a la información económica del país. (Perú21, 2014).

La empresa consultora Arellano Marketing, hace un estudio respecto a que siete de cada diez peruanos se entretienen acudiendo a los restaurantes, es así que 73% de los peruanos va hacia restaurantes, el 22% tiende a ir a los cines y un 15% visita las discotecas, según el Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2015 de Arellano Marketing, para el gerente de la consultora Arnaldo Aguirre las elecciones que realizan los peruanos tiene que ver con el concepto de entretenimiento, que es la de pasarla de la mejor manera su tiempo libre. (Arellano Marketing, 2015).

Para Carolina Carranza directora de la carrera de gastronomía-gestión Culinaria de la UPC manifiesta que, en el Perú existe un sector de gastronómico que se mantiene en crecimiento pese a la deceleración de la economía peruana, eso se puede observar en el número de nuevos locales que se abren en el país, el 50% de los restaurantes que abren por primera vez logran sobrevivir pasado el primer año lo cual es un buen indicador. (Carranza , 2015).

El instituto de estadística e informática (INEI) en su reporte trimestral de los meses de mayo-junio-julio indicó que la población ocupada en la rama de servicios aumento en un 5,3% que representa 135,300 personas, en sectores de administración pública, y en el rubro de hoteles y restaurantes, lo cual es un indicador que el rubro de restaurantes sigue creciendo y brindando mayores oportunidades de trabajo (INEI, 2016).

3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En el proceso de operaciones y logística de los restaurantes si bien parece sencillo los procesos de compra de insumos como el de mantener inventarios a niveles bajos, el surtir los almacenes, el comprar los insumos a los más bajos precios sin que afecte la calidad del producto, o el localizar a los proveedores para que estos suministren la mercadería, todo esto parece algo sencillo de realizar, pero se tiene errores comunes uno de ellos es el de comprar más, el comprar más significa un mal uso, el tener inventariados hay una tendencia al mal manejo de los mismos, así como también se incurre costos, en el costo de necesidad de espacio porque si se acumula mercadería se va necesitar de un poco más de espacio, además un costo en el personal, así como el costo financiero.

El comprar menos es otro error común y una de las más peligrosas, porque se tiene que lograr hacer compras de emergencias en el cual estos pedidos lo que va generar es que se destruyan estándares ya establecidos en las recetas, en pocas palabras cuando se termina comprando menos, se va terminar comprando a una calidad y precios que no han sido planificadas, el comprar menos también puede incurrir en la pérdida de los clientes, estamos arriesgando un cliente que puede ser rentable para el negocio, (Gestión de restaurantes, 2008).

El sueño de tener un propio restaurante y que no fracase en el tiempo, en el intento de lograrlo es un camino difícil, el coordinador del centro de desarrollo emprendedor de ESAN Mauricio Noriega, indico que se debe identificar las fortalezas y segmentar el mercado al que se pretende ofrecer la oferta, por ejemplo en el Perú existe un segmento del mercado que no aprecia y valora los lujos dentro de un local, si no lo que busca es el formato tipo menú. Con respecto a la logística, los proveedores deberían influir en parte a dar valor a la marca, se debe mostrar a los clientes que los productos son de una excelente calidad, lo cual hoy en día no todos tienen esa capacidad de brindarlo (Noriega, 2012).

4. Finanzas y contabilidad (F)

Según Javier Hundskopf presidente de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (Ahora) en el Perú el reto más difícil que se tiene es el combatir con la informalidad en la que opera mayoría de los restaurantes lo cual afecta a los empresarios en el sector gastronómico, en el Perú el 75% opera bajo la informalidad y con unos estándares de salubridad que son bajos que afectan de una forma negativa a los negocios formales del sector. En el país se inaugura un restaurante al día y con esa velocidad en las que se inaugura un nuevo restaurante, desaparecen a la misma velocidad. Lo que conlleva a esto es que existe una falta de competitividad es por eso que se llega ese déficit, es así que de apenas 800 restaurantes de 22 mil a escala a nivel nacional, solo los 800 tengan la certificación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo lo cual esto garantiza sus operaciones bajo un manual llamado de buenas prácticas de salubridad lo que representa solo el 3,6 % del total, este rubro maneja alrededor de US\$3 mil millones de dólares de una forma directa e indirecta anualmente, lo cual es un indicador que hay miles de personas que están involucradas en esta actividad. (Hundskopf , 2015).

El ex ministro de economía Alonso Segura señala que la economía peruana, será una de las que más crezca en comparación a los demás países de la región y entre los cuatro de la alianza del pacifico, la cual su proyección de 3.3% a 3.37% según las perspectivas de la economía Mundial del FMI. (Segura, 2016).

5. Recursos humanos (H).

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizandolos recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D' Alessio, 2008).

Si no existe motivación no va haber esfuerzo en los trabajadores, sin esfuerzo no se va lograr vender y si no se vende se está en la quiebra. Es por eso que en los restaurantes se debe de crear un ambiente para los trabajadores en el cual se sientan parte de la organización, en la cual perciban que son un recurso importante uno de los mejores recursos

fundamentales para que el negocio funcione y se tenga resultados, los cuales estos resultados se deben compartir con ellos, se debe lograr buscar una organización armónica, para lograr que se comprometan hacia la empresa, y exista un vínculo muy importante entre directivos y empleados. Muchos empresarios piensan y se enfocan más en las estrategias de los competidores y se trazan metas para superar esas estrategias, todo esos esfuerzos realizados están centrados en la contención de costos y la fijación de publicidad y de precios, (Guerra Valverde, 2010).

La asociación peruana de gastronomía (Apega) menciona que muchas veces se culpa, directamente a los empleados por la debilidad en el servicio que se brinda, pero se debe reconocer que la responsabilidad también pasa por los dueños de los negocios quién deben preocuparse por brindar un mejor apoyo a sus empleados y darle todas la facilidades en herramientas y medios para que cumplan de una manera adecuada sus trabajos, es importante que los empresarios dueños de los restaurantes inviertan en capacitar a su personal, con el fin de que se brinde un mejor servicio al cliente. (Apega, 2015).

Para Gastón Acurio un referente de la gastronomía peruana de la última década, hace referencia que la cocina peruana es consolidada y reconocida a nivel internacional, en los próximos años se tendrá un fuerte crecimiento en la industria culinaria debido a que es uno de los principales motivos por los que los foráneos visitarán el país, en un futuro se tiene mucho optimismo porque la generación de jóvenes de hoy viven más conectadas y están mucho más comprometidas no le tienen miedo a lo que se vivió en generaciones pasadas. (Acurio , 2016).

6. Sistemas de información y comunicaciones

Sistemas de información y comunicación brindan el soporte para (a) la toma de decisiones gerenciales, (b) la ejecución de los procesos productivos, (c) el cumplimiento de las metas de marketing, y (d) la asignación de recursos financieros, entre otros (D' Alessio, 2008).

7. Tecnología e investigación y desarrollo

La tecnología en el servicio de los restaurantes es imprescindible siempre y cuando se aspire a ser más eficiente y eficaz, pero no sirve de

nada si tenemos todos las herramientas tecnológicas para brindar un mejor servicio, si estos no están adecuadamente instalados o están dispuesto de una forma adecuada, lo cual el personal va realizar inútiles esfuerzos o movimientos que son innecesarios, lo que esto va generar es que la calidad del servicio va estar afectada y los clientes van a percibir un desinterés en la atención, muchos dueños de restaurantes, administradores centran sus esfuerzos en adquirir estos medios para mejorar su servicio, lo adquieren y son en puestos en marcha, para ellos la calidad del servicio va mejorar con las herramientas, suponiendo que entregan un nuevo valor a los clientes, pero lo que se debe tener en cuenta es si su trabajador sabe cómo usarlo, la tecnología y las diferentes herramientas, para brindar un mejor servicio son importantes, pero se debe preparar a nuestro personal que estos los emplean de una forma racional y lógica. (Guerra Valverde, 2010).

Matriz de Evaluación de los Factores Internos

La matriz MEFI para el sector de restaurantes cuenta con ocho factores determinantes de éxito, de los cuales cuatro de ellos son fortalezas y cuatro debilidades, a los cuales se les asigno pesos tomando en cuenta la información que se recopiló en el análisis interno y con juicio de expertos, lo que se pretende con esta matriz es la de evaluar las fortalezas que se tienen en el sector, con la cual va a permitir que el sector se desarrolle, así mismo identificar cuáles son las debilidades, para a que través de objetivos y la implementación de estrategias se puedan convertir en fortalezas.

Tabla 50 Matriz MEFI

| Factores Determinantes de Éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--|-------------|--------------|--------------------|
| Fortalezas | | | |
| 1. Potencial crecimiento del sector gastronómico. | 0,19 | 4 | 0,76 |
| 2. Preferencia de entretenimiento de los clientes por el servicio de restaurantes. | 0,17 | 4 | 0,68 |
| 3. Mayores oportunidades de trabajo en el sector. | 0,08 | 3 | 0,24 |

| | | | |
|---|-------------|---|-------------|
| 4. Dueños comprometidos en el crecimiento de la industria culinaria. | 0,18 | 4 | 0,72 |
| | 0,62 | | 2,4 |
| Debilidades | | | |
| 1. Deficiente desarrollo de eventos que fomenten el desarrollo de aplicaciones, concursos de desarrollo y diseño de apps. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| 2. El no tener presencia en las redes sociales o página web. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 3. Baja capacitación a los empleados del restaurante. | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 4. Falta de competitividad en el sector. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| | 0,38 | | 0,48 |
| Total | 1 | | 2,88 |

Fuente Elaboración propia

Fernando D'Alessio (2008) en su libro "El proceso estratégico Un enfoque de gerencia" menciona que se debe asignar un pesos entre 0.0 no importante, a 1.0 muy importantes a cada uno de los factores. Se debe asignar un valor 1-4 a cada factor. Este valor que es asignado corresponde a la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son: 4 = fortaleza mayor; 3= fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad mayor.

El puntaje más alto posible que puede conseguir una organización es de 4.0; el más bajo 1.0; y el promedio 2.5. Los ponderados totales que estén por muy debajo de 2.5 caracterizan que son internamente débiles, mientras que los puntajes que significativamente estén por encima de 2.5 indican posición interna muy fuerte. (D'Alessio Ipinza, 2008).

Análisis FODA

El análisis FODA según Idalberto Chiavenato "se usa como parte de hacer una exploración del entorno, que ayuda a identificar los factores externos que

deben ser previsto, y los factores internos que necesitan ser planificadas en la determinación de que una empresa debe ir en el futuro” (Chiavenato, 2006), para el caso del plan el análisis FODA contempla una mirada concretamente, al proceso de identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 51 FODA

| | |
|---|---|
| <p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial crecimiento del sector gastronómico. 2. Preferencia de entretenimiento de los clientes por el servicio de restaurantes. 3. Mayores oportunidades de trabajo en el sector. 4. Dueños comprometidos en el crecimiento de la industria culinaria. | <p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente desarrollo de eventos que fomenten el desarrollo de aplicaciones, concursos de desarrollo y diseño de apps. 2. El no tener presencia en las redes sociales o página web. 3. Baja capacitación a los empleados del restaurante 4. Falta de competitividad en el sector. |
| <p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La sociedad peruana se está adaptando al uso de aplicaciones y descarga de contenido virtual. 2. Alto nivel de penetración de aplicaciones móviles dirigido a un mercado infantil y adolescente. 3. Porcentaje en crecimiento de compras de tablets y teléfonos inteligentes. 4. Apoyo en crecimiento para el desarrollo de star up por parte del estado. | <p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas logísticos que influyan en el desarrollo de un modelo de negocio. 2. El cambio de gustos y preferencias en el consumidor. 3. Alto nivel delincuencia. 4. Elevado nivel de informalidad. |

5. Crecimiento del comercio electrónico.
6. Aceptación de un modelo de negocio innovador por parte de los dueños de los restaurantes.
7. Oportunidad de crecimiento del mercado debido al estilo de vida de los consumidores.
8. Costos de teléfonos y herramientas tecnológicas cada vez más bajo.

Fuente Elaboración propia

Tabla 52 Matriz FODA

| | | | | | | | | | | |
|---|--|---|----------|----------|----------|--|----------|----------|----------|----------|
| MATRIZ FODA | | Potencial crecimiento del sector gastronómico. | | | | Deficiente desarrollo de eventos que fomenten el desarrollo de aplicaciones, concursos de desarrollo y diseño de apps. | | | | |
| | | Preferencia de entretenimiento de los clientes por el servicio de restaurantes. | | | | No tener presencia en las redes sociales o página web. | | | | |
| | | Mayores oportunidades de trabajo en el sector de restaurantes. | | | | Baja capacitación a los empleados del restaurante. | | | | |
| | | Dueños comprometidos en el crecimiento de la industria culinaria | | | | Falta de competitividad en el sector. | | | | |
| | | FORTALEZAS | | | | DEBILIDADES | | | | |
| OPORTUNIDADES | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| La sociedad peruana se está adaptando al uso de aplicaciones y descarga de contenido virtual. | | 1 | | F2-O1 | | | | | | |
| Alto nivel de penetración de aplicaciones móviles dirigido a un mercado infantil y adolescente. | | 2 | | | | | | D2-O2 | | |
| Crecimiento del comercio electrónico | | 3 | | | | F4-O3 | | | | |
| Apoyo en crecimiento para el desarrollo de start up por parte del estado. | | 4 | | | | | | D2-O4 | | |
| Aceptación de un modelo de negocio innovador por parte de los dueños de los restaurantes. | | 5 | F1-O5 | | | F4-O5 | | | | D4-O5 |
| Oportunidad de crecimiento del | | 6 | F1-O6 | | | | D1-O6 | | D3-O6 | |

| | | | | | | | | | |
|---|----------|-------------------|----------|----------|----------|--------------------|----------|----------|----------|
| mercado debido al estilo de vida de los consumidores. | | | | | | | | | |
| AMENAZAS | | FORTALEZAS | | | | DEBILIDADES | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Problemas logísticos que influyan en un desarrollo del modelo de negocio. | 1 | | | | | | | | |
| El cambio de gustos y preferencias en el consumidor. | 2 | F1-A2 | F2-A2 | | | D1-A2 | D2-A2 | | |
| Alto nivel delincuencia | 3 | | | | | | | | |
| Elevado nivel de informalidad | 4 | | | | F4-A4 | | | | |

Fuente Elaboración Propia

Estrategias FO

Estrategia F1-O6

- Desarrollar un modelo de negocio el cual sea innovador aprovechando el mercado debido al estilo de vida por parte de los consumidores.

Estrategia F4-O5

- Establecer y poner en marcha un plan que logre permitir el crecimiento de la industria culinaria mediana un modelo de negocio innovador.

Estrategia F1-O5

- Establecer las ventajas y beneficios que tendría un nuevo modelo de negocio innovador, mostrando una nueva propuesta de valor para los empresarios dueños de los restaurantes, además de lo que se va ofrecer a los clientes, de tal forma apoyar el crecimiento del sector gastronómico.

Estrategia F2-O1

- Ofrecer el servicio delivery de los restaurantes mediante un nuevo canal de comercialización el cual sea innovador mediante una aplicación móvil, con fácil contenido de descarga y uso.

Estrategia F4-O3

- Desarrollar un modelo de negocio para el crecimiento de la industria culinaria el cual este inmerso en el comercio electrónico.

Estrategias DO

Estrategia D4-O5

- Elaboración de un modelo de negocio innovador para buscar ser aceptado por los empresarios para la generación de competitividad en el sector de restaurantes.

Estrategia D1-O6

- Realizar eventos sobre el desarrollo de aplicaciones y los beneficios que estas traen consigo para las empresas, adaptándolos al estilo de vida de los consumidores

Estrategia D2-O2

- Aprovechar el mundo virtual y las diferentes herramientas tecnológicas de tal forma los restaurantes estén conectados más cerca de sus clientes.
- Aprovechar las diferentes herramientas que ofrece la tecnología para determinar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad de una aplicación móvil para los restaurantes para ofrecer sus servicios y estén más cerca de sus clientes.

Estrategia D2-O4

- Desarrollo de un modelo de negocio innovador en el cual este esté inmerso en las redes sociales.

Estrategia D3-O6

- Desarrollo de un nuevo modelo de negocio debe incluir la capacitación del personal de restaurantes para un eficiente calidad del servicio que va ser percibida por el mercado.

Estrategias FA

Estrategia F2-A2

- Desarrollo de un nuevo modelo de negocio innovador debe satisfacer las necesidades y gustos del consumidor, de tal forma lograr que la preferencia que tienen los clientes hacia los restaurantes se mantenga.

Estrategia F4-A4

- Desarrollar un modelo de negocio que influya en la disminución de la informalidad.

Estrategia F1-A2

- Desarrollar acciones enfocadas en la consolidación de gustos y preferencias del consumidor para seguir potenciando el crecimiento del sector gastronómico.

Estrategias DA

Estrategia D2-A2

- Desarrollo de nuevas técnicas y herramientas para lograr que los restaurantes tengan presencia en las redes sociales teniendo en cuenta los gustos y preferencias del consumidor.

Estrategia D1-A2

- Realizar campañas o eventos para el fomento de desarrollo y diseño de apps y los beneficios a los empresarios y a los consumidores.

Tabla 53 Acciones para el cumplimiento de la estrategia

| | |
|-------------------|---|
| ESTRATEGIA | Desarrollar un modelo de negocio el cual sea innovador aprovechando el mercado debido al estilo de vida por parte de los consumidores |
|-------------------|---|

| RESPONSABLE | PRESUPUESTO | OBJETIVO ESTRATEGICO |
|---------------------------------|--------------------|---|
| Diseñador del modelo de negocio | S/. 1.500,00 | Diseñar un modelo de negocio innovador con un marco coherente de características tecnológicas y potencialidades |

| INDICADORES DE GESTIÓN RELACIONADOS A LA ESTRATEGIA | | |
|--|---------------------------------------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR | META | OBJETIVO ESPECIFICO |
| Porcentaje de desarrollo del modelo de negocio | 99% del cumplimiento de la estrategia | Diseño de un modelo de negocio para el servicio online de comida rápida |

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-----------------|---------------------------------------|
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE | | | | | | | | | | | | | RECURSOS | |
| | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | | |
| Segmentación de los sectores a los cuales se les pretende ofrecer valor | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Proporcionar una visión global del conjunto de productos y servicios para la propuesta de valor | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Describir los diferentes canales de distribución | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Explicar las relaciones y el tipo | Diseñador del | | | | | | | | | | | | | | Recurso |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| de vínculos que tendrá el modelo de negocio con los segmentos de clientes. | modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | | | | | humano - Recurso Económico |
| Descripción de la forma en que se obtendrán ingresos | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Descripción de la disposición de los recursos | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Descripción de la disposición de las actividades | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Retratar la red de asociaciones clave con otras empresas, necesarias para ofrecer y comercializar valor en el modelo de negocio | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Resumir las consecuencias económicas que se tiene el modelo de negocio | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54 Acciones para el cumplimiento de la estrategia

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| ESTRATEGIA | Ofrecer el servicio delivery de los restaurantes mediante un nuevo canal de comercialización el cual sea innovador mediante una aplicación móvil, con fácil contenido de descarga y uso | |
| RESPONSABLE | PRESUPUESTO | OBJETIVO ESTRATEGICO |
| Diseñador del modelo de negocio | S/. 2.800,00 | Diseño de un nuevo canal de distribución para el servicio delivery para los restaurantes |

| INDICADORES DE GESTIÓN RELACIONADOS A LA ESTRATEGIA | | |
|--|---------------------------------------|---|
| NOMBRE DEL INDICADOR | META | OBJETIVO ESPECIFICO |
| Porcentaje de desarrollo de un nuevo canal de distribución de comida | 99% del cumplimiento de la estrategia | Diseño de una aplicación móvil de pedidos de comida a domicilio |

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|----------|---|
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE | | | | | | | | | | | | | RECURSOS | |
| | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | | |
| Investigar sobre el proceso de comercialización y distribución de los restaurantes en sus canales tradicionales | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso tecnológico -Recurso Económico |
| Diseño de la Aplicación y su iteración dentro del modelo | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso tecnológico -Recurso Económico |
| Simulación de la propuesta del aplicativo móvil en un software con metodología BPM | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso tecnológico -Recurso Económico |
| Diseñar la arquitectura de la aplicación cumpliendo con los requerimientos del negocio | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso tecnológico -Recurso Económico |
| Desarrollar la aplicación móvil | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
|---|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------------------------------------|
| Analizar la situación actual de los procesos de comercialización y distribución de los restaurantes | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Analizar los posibles beneficios que obtendrían al utilizar herramientas tecnológicas | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Diseñar acciones para la implementar TI en los restaurantes | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Establecer alianzas estratégicas entre los restaurantes y expertos en temas de tecnologías. | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |

Fuente Elaboración propia

Tabla 56 Acciones para el cumplimiento de la estrategia

| | |
|-------------------|--|
| ESTRATEGIA | Aprovechar las diferentes herramientas que ofrece la tecnología para determinar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad de una aplicación móvil para los restaurantes para ofrecer sus servicios y estén más cerca de sus clientes. |
|-------------------|--|

| RESPONSABLE | PRESUPUESTO | OBJETIVO ESTRATEGICO |
|---------------------------------|-----------------|---|
| Diseñador del modelo de negocio | S/. 4.300,00 | Implementar un una aplicación móvil en los restaurantes |

| INDICADORES DE GESTIÓN RELACIONADOS A LA ESTRATEGIA | | |
|--|---------------------------------------|--|
| NOMBRE DEL INDICADOR | META | OBJETIVO ESPECIFICO |
| Porcentaje de análisis de la factibilidad, viabilidad y rentabilidad | 95% del cumplimiento de la estrategia | Determinar la factibilidad y rentabilidad de crear una aplicación móvil para el servicio online de comida rápida en los restaurantes de Chiclayo |

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|----------|---|
| ACTIVIDADES | RESPONSABLE | | | | | | | | | | | | | RECURSOS | |
| | | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | | |
| Establecer una alternativa para el servicio delivery online, que atienda a un segmento de la población o una potencial demanda | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso tecnológico -Recurso Económico |
| Diseñar estrategias de diferenciación y posicionamiento para la venta de comida rápida de los restaurantes mediante una aplicación móvil | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso tecnológico -Recurso Económico |
| Determinar políticas y estándares de seguridad para la creación y desarrollo del aplicativo móvil | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso tecnológico -Recurso Económico |
| Análisis de la posible competencia que tendría un aplicación de móvil, su potencialidad y sus debilidades | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso tecnológico -Recurso Económico |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
|--|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------------------------------------|
| Desarrollar estrategias orientadas a difundir contenidos de valor para obtener reputación online | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Atraer tráfico a la página, con campañas de contenido según fechas en las cuales se esté | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Aumentar la interacción con los usuarios mostrando productos, promociones, concursos, tendencias del momentos, historias relacionadas a la marca | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Posicionamiento en el sector mediante marketing de contenidos | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |
| Aumentar el número de contactos en la base de datos ofreciendo contenido de valor | Diseñador del modelo de negocio | | | | | | | | | | | | | Recurso humano - Recurso Económico |

Fuente Elaboración propia

2. Elaboración del modelo de negocio

Tabla 58 Elaboración modelo de negocio

| Asociaciones clave | Actividades clave | Propuestas de valor | Relaciones con clientes | Segmentos de mercado |
|--|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollador de aplicativos móviles. • Servicio de reparto. • Empresas que presten el servicio de alquiler de software. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modelo de negocio. • Diseño de la aplicación móvil. • Implementación y la retroalimentación. • Programación. | <ul style="list-style-type: none"> • El modelo de negocio permitirá a los clientes realizar pedidos de un restaurante en específico y programar la hora en la que su pedido deseen que esté listo. • Permitirá monitorear en tiempo real el pedido desde que sale del restaurante hasta la llegada a donde se ha hecho el pedido. • Reducirá tiempos de espera. • Incrementará las ventas de los restaurantes. • El comensal podrá ubicar su plato de comida favorito en el tiempo que lo desee y en un corto tiempo. • El comensal podrá programar la hora en la cual desee que su pedido llegue. • El aplicativo móvil tendrá la opción de mostrar al comensal cuantos platos disponibles quedan a la hora de realizar pedidos, de tal forma los comensales obtendrán la carta | <ul style="list-style-type: none"> • Se tendrá una relación con los dueños de los restaurantes, para realizar preguntas y resolver sus dudas en relación al uso del modelo de negocio. • Como parte del modelo de negocio se considera el diseño de un CRM para la relación de los restaurantes con sus clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes ubicados en la provincia de Chiclayo y en sus principales ciudades: La Victoria y José Leonardo Ortiz. • Restaurantes que estén en la categoría de 2, 3, y 4 tenedores. |
| | <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programadores de aplicaciones. • Diseñadores de aplicaciones • Teléfonos inteligentes • Computadoras Intel CORE i3 como mínimo. | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| | | actualizada. | | |
| Estructura de costes | | Fuentes de ingresos | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Impuestos • Tributos • Gastos administrativos • Alquiler de oficinas | | <ul style="list-style-type: none"> • Proyección de ventas de comida online. | | |

Fuente Elaboración propia

Asociaciones Clave



- Servicio de Reparto
- Diseñador Programador y analizador
- CRM (Sugar CRM)

- Pedidos Programados
- Pedidos monitoreados
- Ubicación del plato de comida
- Reducción de tiempo de espera
- Disponibilidad de platos

Propuesta de valor



Recursos Clave



Estructura de Costes



- Diseñador- Programador. Implementación, administración y soporte.
- Sistema de relacion con clientes
- Computadora
- Telefonía- Internet
- Servicio de Reparto
- Personal de área de recepción de pedido

- Equipo de desarrollo de app.
- Instalaciones
- Teléfonos
- Impresoras
- Sistema de Gestión de relación con los clientes
- Hardware y software.
- Manuales y Guías

Fuente Elaboración propia

continuación

2.1. Segmentación de mercados

Para segmentación el mercado se basará en criterios de segmentación presentados en el libro “Temas de introducción al marketing” del autor Francisco Serrano Gómez, en la cual presenta una figura con una posible lista de criterios de segmentación, lo que va permitir delimitar características económicas o sociales de individuos, que de una forma directa o indirectamente influyen en la compra de un producto o servicio. (Serrano Gomez, 1997)

Tabla 59 Criterios de segmentación

| Criterios de Segmentación |
|---|
| 1. Geográficos |
| Comunidad Autónoma |
| Provincia |
| Tamaño de la ciudad |
| Grado de ruralidad |
| Clima |
| 2. Demográficos |
| Edad |
| Sexo |
| Estado Civil |
| Hijos por familia |
| 3. Sociales |
| Clase social |
| Profesión |
| Nivel Cultural |
| Religión |
| Pertenencia a clubs, hermandades u otros grupos |
| Adscripción Política |
| Raza |
| 4. Económicos |
| Renta |
| Situación activa (en para o con trabajo) |
| 5. Otros Criterios |
| Estilos de vida |
| Personalidad |
| Caracteres antropométricos |

Fuente *Temas de introducción al marketing*

De la figura N^o1 de criterios de segmentación se procede a segmentar el mercado. El modelo de negocio que se propone está enfocado a un segmento bien diferenciado, este al ser una propuesta nueva, se tendrá como prueba

piloto la provincia de Chiclayo. Por la naturaleza del sector a la cual se ha enfocado la propuesta de valor, se ha identificado dos elementos de mercado que son importantes, a partir de esos se desarrollarán estrategias de segmentación y posicionamiento, las cuales se van a desarrollar más adelante. Estos elementos son: restaurantes y usuarios de la aplicación móvil.

Geográfica

a) Los restaurantes: serán los beneficiados por la propuesta de valor que tendrá el modelo de negocio en el cual está inmerso un aplicativo móvil el cual brindará el servicio de pedidos online, lo que les va permitir tener un nuevo canal de comercialización la cual sea confiable. El segmento de mercado de restaurantes a la cual está enfocado el modelo de negocio está compuesto por:

Restaurantes que estén ubicados en la provincia de Chiclayo y en sus distritos: La Victoria y José Leonardo Ortiz.

Conductual

Restaurantes de 2, 3, y 4 tenedores que estén ubicados en la ciudades que fueron mencionadas en el punto anterior. Estos han sido seleccionados debido al público al cuál están dirigidos y porque el servicio que se pretende ofrecer favorece su ingresos promedios.

EL Gobierno Regional de Lambayeque mediante la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo tiene el padrón de restaurantes clasificados y categorizados del 2016 el cual el número de restaurantes de las categorías de 2, 3 y 4 tenedores es el siguiente:

Categoría 4 tenedores: 3 Restaurantes

Categoría 3 tenedores: 13 Restaurantes

Categoría 2 tenedores: 21 restaurantes

Restaurantes que cuenten con el servicio de pedidos delivery. Para este caso, se puede tener los siguientes escenarios en el mercado:

- Los restaurantes que tienen el servicio para la gestión de pedidos (delivery) y tengan la disponibilidad para el uso de un modelo de negocio para un nuevo canal de comercialización.

- Restaurantes que cuenten con el servicio para la gestión de pedidos (delivery) y que no tengan la disponibilidad de usar el modelo.
- Restaurantes que no tengan un sistema de gestión de pedidos (delivery) y quieran el uso del modelo de negocio.

Social-Económico

b) Usuarios de la aplicación móvil: son los clientes de los restaurantes, que mediante el aplicativo móvil, podrán realizar pedidos online del restaurante que sea su favorito y que cuente con el modelo de negocio. El segmento de los clientes a la cual se enfoca nuestra propuesta se compone por:

- Personas que residan en la provincia de Chiclayo, y sus distritos: La Victoria, José Leonardo Ortiz.
- Personas que pertenezcan a los Niveles Socio Económicos: AB y C en los distritos que fueron mencionadas en el punto anterior.

A continuación se presenta una tabla en porcentaje con el NSE- urbano de Lambayeque la cual se tiene como referencia para el desarrollo del modelo de negocio

Tabla 60 Distribución de hogares según NSE 2015- departamento (Urbano)

| DEPARTAMENTO | HOGARES-NIVEL SOCIOECONÓMICO-URBANO (%) | | | | | | |
|-------------------|---|------|------|------|------|---------|-----------|
| | TOTAL | AB | C | D | E | MUESTRA | ERROR (%) |
| Lambayeque | 100% | 12,9 | 28,8 | 35,5 | 22,8 | 990 | 3,1 |

Fuente APEIM 2015: Data ENAHO 2014

- Personas que utilicen un teléfono inteligente.
- Aquellas personas que constantemente utilicen y tengan acceso a la tecnología para buscar dar soluciones a sus necesidades.
- Personas con ritmo de trabajo acelerado, debido a las modificaciones al estilo de vida en su ámbito laboral, no pueden comer o preparar sus alimentos en su casa y muchas veces deben optar por el servicio delivery. (EROSKI, 2015).

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor que se plantea deberá crear valor para un segmento de mercado, esto a través de una mezcla de elementos que se deben adecuar a las necesidades de dicho mercado. Los elementos a tener en cuenta pueden ser cuantitativos como son el precio, la velocidad de los servicios, entre otros, o a su vez pueden ser cualitativos como la experiencia del cliente, el diseño entre otros (Osterwalder, y otros, 2013).

El modelo negocio va ofrecer una propuesta de valor la cual está enfocada en que será un servicio que busque que los restaurantes desarrollen una relación de confianza, se acerquen más a sus clientes utilizando alternativas tecnológicas, lo que se pretende es dar alternativas y soluciones a los empresarios, y que traten de usar tecnología en sus negocios como parte de sus procesos. A través de esta propuesta se busca ser un nuevo canal de comercialización para los restaurantes, basado en los servicios de pedidos online, ofreciendo dentro del modelo de negocio una solución mediante el aplicativo móvil siendo un producto fácil de usar para sus clientes con un funcionamiento, diseño, comodidad, utilidad, accesibilidad, lo cual brindara al cliente una experiencia de innovación en sus manos para pedir su plato de comida favorita en cualquier momento, desde cualquier lugar, de una formas más fácil y segura.

Para la elaboración de la propuesta de valor del modelo de negocio, se basó en 10 factores que son presentados en la siguiente ilustración presentado por el autor (Cendra, 2016). Se debe tener en cuenta a la hora de diseñar la propuesta de valor analizar cuál de los factores son relevantes en el caso.

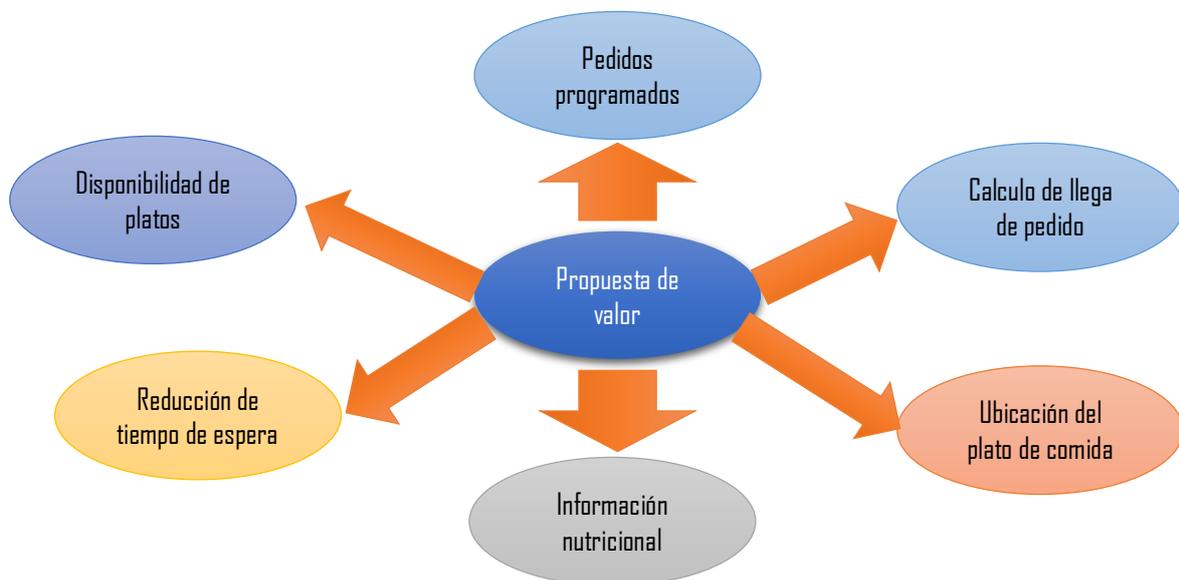
Ilustración 5 Factores de la propuesta de valor



Fuente Cink emprende

A continuación se presenta una ilustración con elementos que se han tenido en cuenta para la elaboración de la propuesta de valor según la ilustración 5, además se indica el detalle de cada una.

Ilustración 6 Propuesta de valor



Fuente Elaboración propia

La novedad de la propuesta de valor

Esta propuesta de novedad pretende satisfacer necesidades hasta entonces que son inexistentes y que por parte de los clientes no las percibían al no existir otra oferta similar. Es así que se plantea:

- Permitirá a los clientes realizar pedidos de un restaurante en específico y podrá programar la hora en que desee que su pedido esté listo.
- Permitirá calcular el tiempo promedio del pedido desde que sale del restaurante hasta la llegada en a donde se ha hecho el pedido.
- El comensal podrá ubicar su plato de comida favorita en el tiempo que lo desee y en un corto tiempo.

Desempeño del rendimiento de la propuesta de valor

- Reducirá los tiempos de espera en los locales.
- Incrementará las ventas de los restaurantes.

El diseño de la propuesta de valor estará en:

- El aplicativo móvil tendrá la opción de mostrar al comensal cuantos platos disponibles quedan a la hora de realizar pedidos, de tal forma los comensales obtendrán la carta actualizada.

2.3. Canales

Para fijar el canal de distribución y comercialización de la propuesta de valor, y que llegue a los empresarios dueños de restaurantes, se debe establecer la distribución comercial del modelo de negocio, la cual se puede convertir en una ventaja competitiva, siempre buscando el logro de los objetivos empresariales y de la satisfacción completa del cliente.

Para lograr fijar y tener en claro los canales para la distribución de la propuesta del modelo de negocio nos basaremos en el libro Fundamentos de Marketing del autor Mario Mesa 2012, en el cual el modelo de negocio debe buscar nuevas conexiones comerciales de los restaurantes con sus clientes para lograr generar valor, mejorando la satisfacción de los clientes y sus deseos, el canal a utilizar debe de saber cómo llegar a estos. (Mesa, 2012)

Figura 1 Clases de canales



Para saber la clase de canal de distribución del modelo de negocio que va ser ofrecido a empresarios dueños de restaurantes, nos basaremos en la figura N° 1. El modelo de negocio tienen como finalidad dar soluciones u/o alternativas tecnológicas para los empresarios para acercarlos más a sus clientes mediante un nuevo canal de comercialización, obteniendo una nueva fuente de ingresos, la clase de canal en este caso será intermediario mercantil, porque la propuesta de modelo será distribuida a los restaurantes, y el cual si es aceptado, se actuará como consultor en el modelo para su implementación en el restaurante.

No existirá clases de canales de tipo agente porque no van intervenir en el proceso de comercialización personas naturales o jurídicas para facilitar en el proceso.

Para saber el tipo de canal de distribución de la aplicación móvil continuación se presenta la siguiente tabla:

Tabla 61 Elección de canales

| Tipos de canal | | Fases de canal | | | | |
|----------------|---|--|---|---|--|---|
| Propio | Directo | 1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa? | 2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor? | 3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios? | 4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor? | 5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos? |
| | Equipo comercial Ventas en internet Tiendas propias | | | | | |
| Socio | Indirecto | | | | | |
| | Tiendas de socios Mayorista | | | | | |

Tipos de canal

En lo que concierne a tipos de canal, para dar a conocer la aplicación móvil será través un canal socio indirecto.

Fases de canal

1. Información

A través de las redes sociales, la cual va mostrar las características, beneficios que tiene el aplicativo móvil para los clientes.

2. Evaluación

El cliente evaluará la propuesta de valor teniendo la posibilidad de ver calificaciones que son dadas por otros clientes.

3. Compra

La manera como el cliente podrá adquirir el aplicativo móvil será a través de Google Play, ya que es una plataforma dentro del alcance del proyecto, de esta forma permitirá que la aplicación este de una forma más fácil de descargar.

4. Entrega

Después que el cliente haya descargado la aplicación, se procederá a que el cliente disfrute de los beneficios de esta.

5. Postventa

Una vez que el cliente haya utilizado el servicio se tendrá un servicio de postventa, con fin el tener una relación con el cliente y lograr la fidelización del cliente.

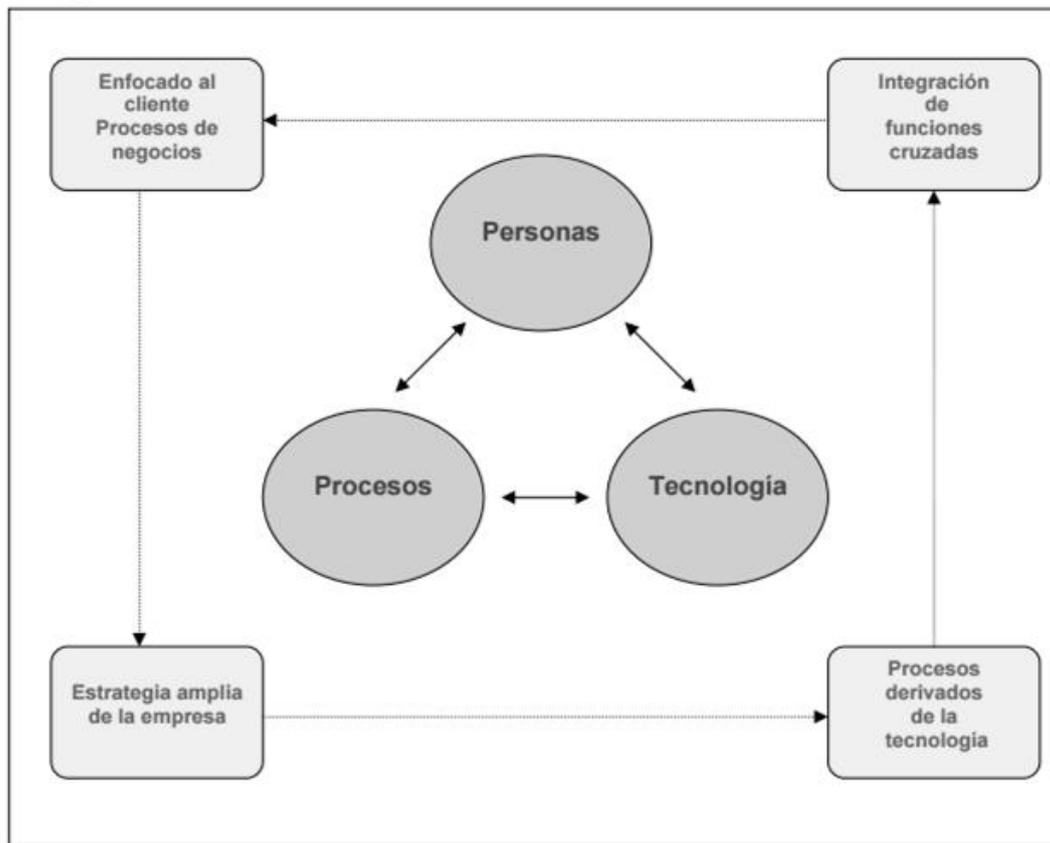
2.4. Relaciones con clientes

Para el desarrollo del módulo relación clientes se basará en un diseño CRM.

Modelo de CRM

Modelo de dimensiones: Para Chen y Popovich, en este modelo integra tres dimensiones clave: personas, procesos y tecnología.

Ilustración 7 Modelo de dimensiones



Fuente Componentes de CRM y modelo de implementación (Chen y Popovich 2003, p.676)

La tecnología será la herramienta para el recojo de datos que va servir para la toma de decisiones. Es fundamental que haya un entrenamiento y que llega a ser entendible por parte de los empleados para lograr que la información que arroja el sistema se comparte y se pueda visualizar los resultados. Los procesos deben estar en todo punto donde exista interacción con los clientes. La integración de estas tres dimensiones mediante una efectiva administración de relaciones, va permitir a la empresa a entender el comportamiento de los clientes y se podrá segmentar el mercado potencial y ofrecer la propuesta de valor según sus necesidades.

Diseño de la estructura CRM del modelo de negocio

El diseño de un CRM en el modelo de negocio pretende tener mayor conocimiento del cliente de la empresa (restaurante) y personalizar el trato con mejor precisión, centralizando la información de un cliente, evitando la posibilidad de tener datos incoherentes o no actualizados, el

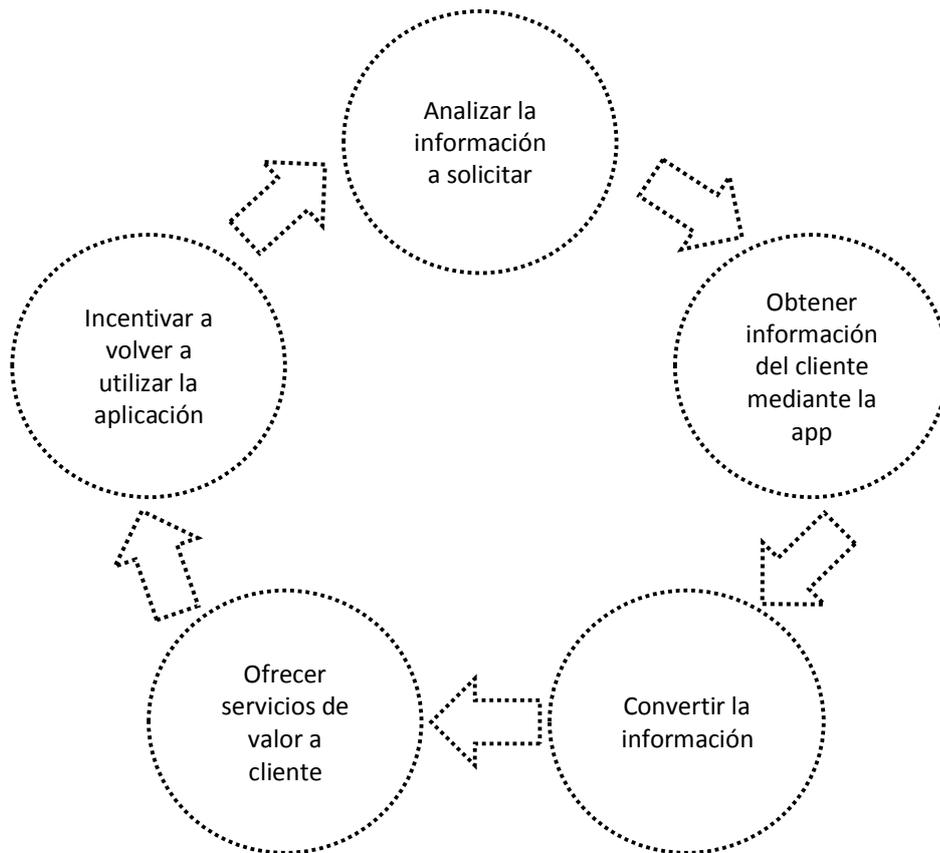
CRM hace que sea accesible la información a los empleados de la empresa que estén autorizados, la cual está, va estar disponible en el momento adecuado.

Otra ventaja del CRM a desarrollar es que permite conocer el perfil dinámico de cada cliente. El nivel de satisfacción de cada cliente no es estático, probablemente variará a lo largo de su relación con la empresa. Es importante conocer al consumidor en todo momento, saber cuándo dejó de estar satisfecho y por qué, esto es fundamental porque nos permitirá modificar el contenido de las comunicaciones y actuar en consecuencia para retener y no perder al cliente.

La información que se obtiene de los clientes permite la personalización de ofertas y conocer en detalle los aspectos que satisfacen más a los clientes y a cuales genera un rechazo. Lo que genera en consecuencia desarrollar una mejor relación, aumentar el grado de fidelización y satisfacción. Lo que se busca es la fidelidad de los clientes, lo cual un cliente fidelizado es más propenso a recomendar el servicio a sus amigos y conocidos lo que va constituir un gran beneficio de promoción eficaz y gratuita. Los clientes leales son los menos propensos a irse a la competencia, lo que va generar para el restaurante enormes beneficios económicos.

Con base a los resultados que se obtuvieron en el estudio de demanda y, con soporte teórico de CRM creamos el siguiente diseño de modelo de CRM. Cuyo objetivo es de darles a los empresarios una alternativa tecnológica, generarles un valor para que entreguen un producto y servicio innovador mediante un nuevo canal de comercialización, adecuado a las necesidades de los clientes para crear relaciones de largo plazo.

Ilustración 8 Diseño de la estructura CRM



Fuente Elaboración propia

El modelo CRM diseñado es un proceso cíclico que contiene los siguientes elementos:

Análisis de la información que se va a solicitar.

En este paso, el CRM que se sugiere es iniciar con la información básica de los clientes para la creación de una base de datos con la información más importante para gestionar, es importante para el empresario tener la información básica de su cliente, como son sus nombres y apellidos, su ubicación, datos de contacto (teléfono-celular, dirección, correo electrónico). Con la información básica que se requiere se podrá establecer una base de datos entre los clientes y los restaurantes.

La información que va requerir se detalla a continuación

- Nombre y Apellidos: Se va utilizar para que el restaurante envíe mensajes personalizados a sus clientes.
- Dirección: Se va utilizar la dirección para realizar los servicios de entregas de pedidos a domicilio y para ubicar al cliente geográficamente.
- Teléfono-celular: formas para contactar al cliente.
- Correo electrónico: herramienta básica para contactarse con el cliente.

Obtener información del cliente mediante la app.

Luego de haber definido la información que se va solicitar al cliente, se debe de estructurar el proceso de recopilación de información, de tal forma crear estrategias centradas en el cliente. El medio de obtención de información de los restaurantes va ser a través de un aplicativo móvil, en el cual se podrá recopilar información necesaria de los clientes, el cual se tendrá como objetivo una interfaz de información del restaurante llamativa y fácil de usar de esta forma los clientes ingresarán al aplicativo móvil y puedan completar el proceso de descarga y registro.

La estrategia CRM a utilizar de los restaurantes es buscar la mayor cantidad de clientes que se registren y utilicen los beneficios del aplicativo móvil, de tal forma se vaya construyendo una base de datos.

Aplicativo móvil: este será el eje principal de la estrategia CRM teniendo como fin el registro de los usuarios para la creación de una comunidad en el restaurante. El objetivo del aplicativo móvil es la de permitir que el cliente ingrese a la app, de su restaurante favorito y gestionar su pedido delivery de una forma más sencilla y amena, generando entre el restaurante y el cliente una comunicación más personalizada, de tal forma podremos conocer los gustos y preferencias de los clientes, cuantas veces realizan pedidos, que consumen, frecuencia de uso del aplicativo móvil. Todo esto es fundamental para saber que ofrecer a los clientes.

Invitaciones a nuevos clientes a utilizar el aplicativo móvil: cuando un cliente realice su pedido de comida se podrá generar un enlace en

Facebook haciendo saber a sus amigos del uso del servicio, lo que se busca es que más personas descarguen el aplicativo y conozcan del servicio que ofrece determinado restaurante, esta estrategia la identificamos de manera particular porque consideramos que es un motor de crecimiento de la sociedad.

Algunos de los datos que va analizar el CRM es:

- Frecuencia de uso y de pedidos de los clientes mediante la app.
- Información personal y de contacto de los clientes (Teléfono-celular, correo electrónico, lugar de residencia)
- Platos de comidas que son más escogidos.
- El promedio de gasto que utilizan
- Fechas y tiempo de mayor uso del aplicativo para realizar pedidos a domicilio.
- Tener un control de las campañas a realizar de marketing.

Convertir la información, segmentarlo y personalizarlo para el cliente

Uno de los objetivos principales del CRM de los restaurantes es conocer básicamente a sus clientes. Lo que se busca es crear segmentaciones para cada pedido o actividad que se genere, el conocer al cliente va permitir reconocer sus gustos y preferencias, es así que si el restaurante quiere generar un evento o brindar alguna promoción, se genere una segmentación flexible y agrupar a sus clientes de una manera temporal.

Los clientes serán segmentados por sus preferencias, se va incluir una serie de opciones de interés del cliente para poder iniciar una segmentación interna lo que va permitir identificar la posibilidad de uso del servicio. Esto se podrá realizar al identificar las preferencias por el servicio que sea de su interés mediante el aplicativo móvil haciendo que el cliente elija sus preferencias.

Ofrecer valor a los clientes de los restaurantes

Con la segmentación realizada inicialmente, se debe crear servicios de valor que se van ofrecer a los clientes y que deben ser captados como tal. Conforme se va creciendo como empresa y el uso del aplicativo móvil se tendrá un perfil más detallado del cliente y existirá una mayor posibilidad de generar alternativas comerciales.

La propuesta de valor que se va tener y que se sugiere en el modelo de negocio es lo siguiente:

- **Realizar pedidos de un restaurante en específico y programar la hora en que desee que su pedido esté listo.**

Esta opción va permitir al cliente programar su plato de comida y tendrá la opción de elegir la hora en que desee que su pedido sea entregado.

- **El comensal podrá ubicar su plato de comida favorita en el tiempo que lo desee y en un corto tiempo.**

En esta opción el comensal podrá elegir su plato de comida favorita en un corto tiempo según el horario de atención del restaurante.

- **Los comensales podrán tener información nutricional de los platos que se ofrezcan en el aplicativo móvil.**

En esta opción el cliente podrá tener el informe nutricional de los platos de comida que ofrece.

Incentivar a volver a utilizar la aplicación

El servicio post venta, junto a los programas de fidelización son herramientas fundamentales en lo que concierne a creación de incentivos de recompra y utilización del servicio de los clientes. Lo que se busca con este diseño de modelo de CRM es el incremento de la fidelización de los clientes a hacia los restaurantes debido a la personalización de los servicios para el cliente. Mediante estrategias de incremento y/o recompra, se debe incentivar el proceso de incremento de ventas de los restaurantes mediante promociones establecidas, las cuales se deben informar oportunamente a los clientes.

- **Comunidad activa en las redes sociales.**

La creación de una comunidad activa y la interacción en la misma, va ayudar a generar un valor más allá del servicio que ofrece el aplicativo móvil en sí, lo que va permitir esta iteración es ayudar al usuario en mantener y tener presente en sus mente que su restaurante favorito cuenta con un servicio online.

No solo es suficiente con que el cliente tenga la aplicación para pedir un servicio delivery, se deberá mantener una relación constante y activa en las redes sociales ofreciendo, contenidos relacionados al tema de comidas, consejos, reseñas, entre otro tipo de contenidos, de esta forma lograr interactuar de manera permanente. Esto garantiza que los clientes utilicen el aplicativo del restaurante.

Actualización de la aplicación de manera regular.

Para lograr incentivar y aumentar la retención de la aplicación es mantenerla actualizada permanentemente, lo que va generar dos ventajas:

- a) Permitirá ofrecer siempre una experiencia novedosa y buena, siendo compatible con los equipos y sistemas operativos.
- b) Va generar una información sutil en la notificación que va recibir el usuario y le hará recordar que tiene una aplicación de su restaurante preferido instalada en su dispositivo móvil.

Las actualizaciones va permitir incorporar nuevas opciones, o actualizar las que ya están incorporadas, va permitir además dar retoques al diseño, o incrementar contenido, lo que se busca con esto es generar variaciones en la experiencia del usuario lo que va quitar la monotonía de la aplicación.

Se debe ser cautos a la hora de la cantidad de actualizaciones, el actualizar demasiado y seguido, va generar una imagen equivocada, y puede cansar a los usuarios, se debe hacer ajustes moderados en intervalos regulares, en tiempos razonables.

2.5. Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso que se tendrán en el presente modelo de negocio se tomarán como referencia estudios realizados sobre el nivel de crecimiento de ventas de comida online.

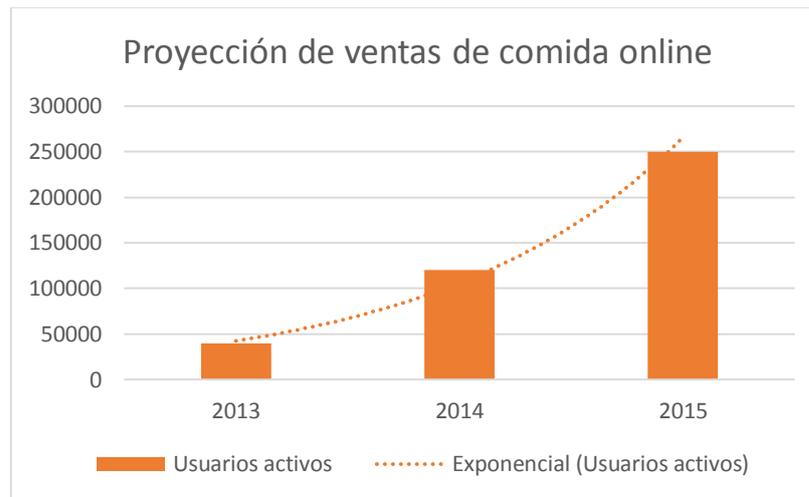
Proyección de ventas de comida online

Según Santiago Antúnez de Mayolo gerente de la empresa Lima Delivery indica que hace tres años el servicio de comida online es ya una realidad en el Perú, y mes a mes sigue creciendo la tasa de uso de servicio lo que facilita el pedido de comida desde un Smartphone.

Para el presente año el servicio delivery online crecería a tasas del 12% semanal. En el estudio de análisis al mercado de delivery online que fue realizado por LimaDelivery, demuestra el rápido crecimiento de este servicio en la sociedad peruana. Según indica el estudio el delivery online alcanzaba los 40 000 usuarios activos anuales en el 2013, para el 2014 este cifra se triplicó, a 120 000 usuarios activos anuales y para el 2015 alcanzó una cantidad de 250 000 usuarios activos.

En tal sentido las tasas de crecimiento del servicio delivery online fue de 2.5% semanal en el 2013, a 3% semanal en 2014% y 6% semanal en 2015. La incursión de servicio de pedidos delivery via online en el Perú se denota que las cifras no han dejado de crecer, en el país se releja que existe más confianza para realizar comprar por internet y los clientes empiezan a tener un hábito de consumo que está relacionado al uso de smartphones. (Antúnez de Mayolo, 2015).

Gráfico 33 Proyección de ventas de comida online



Fuente: Elaboración propia-referencia estudio de mercado de comida online-Lima Delivery.

2.6. Recursos clave

Para crear y ofrecer una propuesta de valor se requiere de recursos clave es así que para el desarrollo del modelo de negocio se describe los activos que son importantes para el funcionamiento del mismo.

A continuación se presenta una tabla con recursos según categorías presentadas por (Osterwalder, y otros, 2013).

Tabla 62 Recursos clave

| Recursos Clave | | | | | |
|--|--------------------|---------------|-------------------------|---|-------------------------------------|
| Recursos a usar para la presente elaboración del modelo de negocio | | | | | |
| Humanos | Financieros | Materiales | Técnicos o tecnológicos | | |
| | | | Hardware | Software | Manuales y guías |
| Técnicos | Dinero Efectivo | Instalaciones | Computadoras | Sistemas de información | Procedimientos |
| Programador | Utilidades | Computadoras | Cableado de red | Sistema para administrar el modelo de negocio | Respaldos Políticas de seguridad |
| Analista | Créditos bancarios | Muebles | Impresoras | Sistema de gestión de relación con los clientes (CRM) | Políticas de mantenimiento |
| Diseñadores | | Escritorios | Línea telefónica | | Políticas de actualización |

| | | | | | |
|--|--|------------|---------------------|--|---------------------------|
| | | Impresoras | Conexión a internet | | Políticas de contingencia |
| | | Teléfonos | Routers/switch | | |

Fuente Elaboración propia/Basado en libro generación de modelos de negocio

2.7. Actividades clave

Son las actividades más importantes que el modelo de negocio debe emprender para que pueda funcionar, se propone a continuación las actividades clave siguiendo unas categorías según lo propuesto por (Osterwalder, y otros, 2013).

Tabla 63 Actividades clave

| Actividades clave | | |
|---|--|--|
| Categorías | Descripción | Propuesta de modelo de negocio |
| Operaciones | Esta actividad está relacionada con el diseño la realización y la entrega de un producto. Generalmente en grandes cantidades | Desarrollo de la marca |
| | | Análisis de la preferencia de consumo de los usuarios de la aplicación |
| | | Elaboración de estudios de mercado requerido por los restaurantes |
| Solución de problemas (conocimiento) | Esta actividad se relaciona con el desarrollo de nuevas soluciones a los problemas individuales de los clientes. | Consultoría |
| | | - |
| | | - |
| Plataforma/Red | Actividades relacionadas con gestión de plataformas o la red. | Implementación y retroalimentación |
| | | Programación |
| | | Desarrollo y actualización de la aplicación móvil |
| | | |

Fuente Elaboración propia/Basado en libro generación de modelos de negocio

2.8. Asociaciones clave

El objetivo para realizar alianzas estratégicas en el presente modelo de negocio son los siguientes:

- Acceder a nuevos mercados.
- Reducir costes.
- Acceder a nuevas tecnologías o procesos.
- Bloquear a la competencia.

- Desarrollar capacidades nuevas.
- Reducir riegos.
- Cumplir con los requisitos gubernamentales.

A continuación se presenta una tabla con los tipos de alianzas estratégicas realizada por Arino África, presentado en su nota técnica que lleva por título Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (África, 2007), en la cual presenta los tipos de alianza con relevancia en la parte estratégica.

Tabla 64 Tipos de alianzas estratégicas

| Dimensión | Tipo de AE | Descripción |
|---|----------------|---|
| Fase de la cadena de valor | Horizontal | Socios en la misma fase |
| | Vertical | Socios en distinta fase |
| Naturaleza de los recursos aportados | Masa Crítica | Recursos de naturaleza similar |
| | Complementaria | Recursos de naturaleza distinta |
| Propósito de los socios | Explotación | Propósito de mejorar resultados específicos |
| | Exploración | Aprender y/o buscar oportunidades en nuevas áreas |

Fuente Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa

Se procederá a identificar el tipo de alianzas estratégicas que presentará el modelo de negocio.

1. La dimensión de fase de la cadena de valor que ocupan los socios: se presentan dos tipos de alianzas estrategias, que son horizontales y verticales.

Las alianzas estratégicas horizontales: el modelo de negocio al ser una propuesta nueva en la ciudad de Chiclayo donde se va realizar la prueba piloto, tendrá en cuenta alianzas estratégicas horizontales, para la colaboración entre diferentes competidores para el éxito del modelo de negocio, de tal manera evitaremos fusiones entre empresas o sectores en proceso de concentración.

Las alianzas estratégicas verticales: el modelo de negocio que se propone, si contará con alianzas estratégicas verticales porque se tendrá acuerdos de colaboración entre proveedores y clientes.

Entre las cuales está:

- Diseñador, Programador y analizador de la aplicación móvil.

Las ventajas que se esperan de las alianzas estratégicas, en el modelo de negocio:

- i. Que el modelo de negocio propuesto, pueda aprovechar de una manera efectiva ofreciendo un nuevo canal de comercialización para los restaurantes de tal forma alcanzar ventajas competitivas con un alcance mucho más amplio.
- ii. Tener acceso a de una manera más rápida y fácil, a mercados de productos y servicios o a tecnologías que son difíciles de obtener por sí mismas.
- iii. A medida que va cobrando importancia el modelo de negocio, se espera la reacción de la empresa con mayor rapidez a las necesidades del mercado.
- iv. Acelerar el proceso de conocimiento de la existencia de un modelo de negocio a nivel de nacional para acercar más a las empresas con sus clientes, o acelerar el proceso de internacionalización de la empresas en otros países aprovechando las oportunidades, todo esto sin incurrir en costosas inversiones.

2.9. Estructura de costes

Se va describir todos los costes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio. En el presente investigación se siguió factores para determinar los costes según (Osterwalder, y otros, 2013).

La aplicación móvil es un proyecto que es desarrollado para que tenga un uso de manera online, sin embargo es necesario contar con equipos, requerimientos y herramientas que serán necesarias para que los procesos de funcionamiento sean las adecuadas, según el tipo de categoría del restaurante.

Requerimientos de equipos y herramienta

- En lo que se refiere al proceso administrativo se debe contar con una computador pueden ser de mesa o portátil, lo cual van a servir para tener el control y monitoreo de los pedidos que son efectuados por la aplicación a sí mismo contar, impresora, servicio de telefonía, internet, contactar con una empresa desarrolladora de software para el desarrollo mantenimiento y alquiler del aplicativo móvil.
- Para el proceso de logística es necesario que los restaurantes tengan a personas que estarán encargadas de repartir los pedidos solicitados por el

consumidor final, es importante mencionar que estas personas deben contar con una motocicleta como herramienta de trabajo de la empresa, pero que no pertenecen a la misma.

- Es necesario teléfonos inteligentes, los cuales serán utilizados por los motorizados para que estén conectados para la entrega de pedidos.

A continuación se presenta una tabla con los costos que tendrá el restaurante para la implementación del aplicativo móvil.

Tabla 65 Estructura de costos

| Costos fijos | |
|--|--|
| Costos | Especificaciones |
| Computadoras | Core i5, dos núcleos, 2.5 Ghz, como mínimo |
| Telefonía | Servicio telefónico |
| Internet | Plan mínimo de 4 Mg |
| Teléfonos inteligentes | Smartphone que serán entregados a los repartidores |
| Impresora | Impresora multifuncional 3-1 |
| Costos directos | |
| Diseñador-Programador-analizador | Encargados de realizar el software del aplicativo móvil |
| Administración, alquiler y soporte del software | Encargados del correcto y óptimo funcionamiento del dispositivo móvil |
| Servicio de Reparto | Operación de colocar en el tiempo que se ha proyectado, con las condiciones acordadas, y a la persona que ha solicitado el servicio. |
| Personal de área de recepción de pedido | Encargados de decepcionar el pedido y de enviar pedido |

Fuente Elaboración propia

Para determinar los escenarios para estipular los costos según las categorías de restaurantes tendremos en cuenta el reglamento de restaurantes, según el Decreto Supremo N°025-2004 MINCETUR

Tabla 66 Clasificación de restaurantes de 1 y 2 tenedores

| CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES DE 1 Y 2 TENEDORES | | | | |
|--|------------------|-----------------|--|----------------------------------|
| CATEGORÍA | SEGURIDAD | PERSONAL | DEPENDENCIAS E INSTALACIONES DE USO GENERAL | INSTALACIONES DE SERVICIO |
| | | | | |

| | | | | |
|-------------|--|---|---|---|
| 1 Tenedor | Debe contar con medios de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de protección contra incendios, siniestros y accidentes de acuerdo a las normas de seguridad vigentes. | Capacitado y/o con experiencia. No estará obligado a llevar uniforme en su integridad, sin embargo, deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa. | Servicios higiénicos independientes para damas y caballeros con inodoro y lavatorio. | Cocina con muros, pisos y techos revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. |
| 2 Tenedores | | | Las instalaciones, acabados de todos los ambientes de uso general, mobiliarios, elementos decorativos y menaje a utilizar deben estar en buenas condiciones para prestar un buen servicio. Servicios higiénicos independientes para damas y caballeros, que dispongan de inodoros, urinarios y lavatorios. La distribución de mesas y mobiliario en el comedor será funcional permitiendo la adecuada circulación de las personas. Recepción, donde además se ubicará el servicio telefónico. | Cocina con muros, pisos y techos revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Debe tener refrigerador y campanas extractoras |

Fuente MINCETUR

Tabla 67 Clasificación de restaurantes de 3, 4, y 5 tenedores (Condiciones generales)

| CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES - CONDICIONES GENERALES | | |
|---|--|---|
| 3 Tenedores | 4 Tenedores | 5 Tenedores |
| En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizará material de calidad. Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las condiciones de funcionalidad y técnicas modernas | En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizará material de primera calidad. Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las condiciones de funcionalidad y técnicas más modernas. | |
| El mobiliario y los elementos decorativos serán de calidad. | El mobiliario, los elementos decorativos así como el menaje a utilizarse serán de óptima calidad. | El mobiliario, los elementos decorativos así como el menaje a utilizarse serán de óptima calidad, particularmente cuidados. |
| Se contará con medio de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad vigentes. | | |
| Los comedores estarán convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican sensiblemente los colores deben ser evitadas) | | |
| Vajilla, cristalería y cubiertos serán de buena calidad y en perfecto estado de conservación. | | Vajilla, cristalería y cubiertos serán de primera calidad y en perfecto estado de conservación. |
| No aplica | Las mesas contarán con manteles y servilletas de telas que deberán ser cambiadas al momento de la partida de cada cliente. | |

| | | |
|-----------|--|---|
| No aplica | Debe tener una carta de platos suficientemente variada, comprendiendo numerosas especialidades culinarias. | |
| No aplica | No aplica | Debe contar con una carta de licores y otra de vinos. |

Fuente MINCETUR

Tabla 68 Clasificación de restaurantes de 3, 4, y 5 tenedores (Condiciones particulares)

| CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES - CONDICIONES PARTICULARES | | | | |
|---|--------------------------------|---|---|--|
| | | 3 Tenedores | 4 Tenedores | 5 Tenedores |
| | Ingreso | Debe tener uno principal y otro de servicio. | | |
| Dependencias e instalaciones de uso general | Recepción | Debe contar con servicio telefónico. | Debe contar con servicio telefónico y otras instalaciones de atención inicial de comensales. | Debe contar con servicio telefónico, servicios higiénicos y otras instalaciones de atención inicial de comensales |
| | Servicios higiénicos generales | Independientes para damas y caballeros. El número de inodoros, urinarios y lavatorios, será adecuado y racional en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento. | Independientes para damas y caballeros y en constante buen estado de limpieza. Los aparatos tales como inodoros, urinarios y lavatorios con agua fría y caliente se dispondrán de manera adecuada en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento. | |
| | Ascensores | Contará obligatoriamente con uno cuando el restaurante se encuentre ubicado en el 3er. Piso o en nivel superior | | |
| | Estar de espera y bar | Su área mínima será equivalente al 15% del área del comedor y será independiente de los ambientes de comedor. | Su área mínima será equivalente al 25% del área del comedor e independiente de los ambientes de éste último. | Bar independiente de los ambientes del comedor y/o del estar de espera. |
| | Comedor | La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo una adecuada circulación de las personas. | La distribución de mesas y mobiliario será funcional, permitiendo una adecuada circulación de las personas. Las mesas deberán estar separadas una de otra por un espacio de 50 centímetros. | |
| | Vajilla | No aplica | De buena calidad y, como mínimo, de cubiertos en metal plateado y de juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal | De buena calidad, cubiertos en metal plateado, juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal. |
| | Ventilación | Contará con el equipo adecuado en todas las instalaciones del establecimiento. | Contará con el equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento, o en su defecto, con aire acondicionado. | El sistema de ventilación contará con el equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento, o en su defecto, con aire acondicionado total. |
| | Tele música | No aplica | Contará con un equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento. | |

| | | | | |
|---------------------------|-------------------------------------|---|--|--|
| Instalaciones de servicio | Cocina | Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Los muros, pisos y techos serán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores se deberá establecer una comunicación rápida y funcional | Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Dichas instalaciones deben estar particularmente cuidadas y limpias. La extracción de humos y vahos estará garantizada en todo momento con campanas extractoras | Tendrá un área equivalente al 30% de los ambientes de comedores que sirve. Dichas instalaciones deben estar particularmente cuidadas y limpias. La extracción de humos y vahos, estará garantizada en todo momento con campanas extractoras de acero inoxidable. |
| | | No aplica | Los muros y pisos estarán revestidos con mayólica blanca o material similar que permita una rápida y fácil limpieza. Los techos estarán revestidos con material que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores, se deberá establecer una comunicación rápida y funcional. | |
| | Sistema de conservación de alimento | Se dispondrán de agua fría y caliente así como de campanas extractoras y refrigeradores. | Distribución interna del oficio, almacén, bodega general y cámaras frías para verduras, carnes, lácteos y pescado. Se dispondrá de agua fría y caliente. | |
| | Servicios higiénicos | Servicios higiénicos para el personal de servicio. | Comedor, vestuario y servicios higiénicos con agua fría y caliente adecuados para el personal subalterno | |
| Personal | Cocina | Jefe de cocina capacitado y/o con experiencia. Jefe de comedor capacitado y/o con experiencia. Personal subalterno capacitado y/o con experiencia debidamente uniformado. | Chef y Sub Chef capacitados y con experiencia, quien contará con personal subalterno en proporción adecuada. Maitre y Jefe de Comedor capacitados, con experiencia y conocimiento como mínimo de un idioma extranjero | Chef y Sub Chef capacitados y con experiencia, quien deberá contar con un subjefe de cocina fría y otro de cocina caliente, asistidos por personal subalterno capacitados y con experiencia. Barman con experiencia. Personal de servicio |
| | Recepción | No aplica | Los servicios de recepción deberán ser atendidos por personal capacitado y/o con experiencia, permanente uniformado. | |

| | | | | |
|--|----------------------|-----------|--|--|
| | Servicios de comedor | No aplica | Los servicios de comedor deberán ser atendidos por mozos debidamente capacitados y con experiencia, debiendo estar permanentemente uniformados. Se contará con un capitán de mozos por cada comedor. | Los servicios de comedor deberán ser atendidos por mozos capacitados y con experiencia, permanentemente uniformados, debiendo contar por lo menos con un Maitre, jefe de comedor y un capitán de mozos por cada comedor. El Maitre y el jefe de comedor deberán acreditar como mínimo el conocimiento de un idioma extranjero. |
|--|----------------------|-----------|--|--|

Fuente MINCETUR

Proyecciones de costos:

Escenario 1

Tabla 69 Proyección de costos-escenario 1

| Escenario Software Propio | | | | | |
|---------------------------|--|----------|--|--------------|--------------|
| Restaurante 2 tenedores | Costos | Cantidad | Especificaciones | C/Unitario | C/Total |
| | Servicio de Reparto | 1 | Operación de colocar en el tiempo que se ha proyectado, con las condiciones acordadas, y a la persona que ha solicitado el servicio. | S/. 850,00 | S/. 850,00 |
| | Personal de área de recepción de pedido | 1 | Encargados de recepcionar el pedido y de enviar pedido | S/. 850,00 | S/. 850,00 |
| | Diseñador-Programador-analizador | | Encargados de realizar el software del aplicativo móvil | S/. 5.000,00 | S/. 5.000,00 |
| | Mantenimiento y soporte del software- cada 6 meses | | Encargados del correcto y óptimo funcionamiento del dispositivo móvil | S/. 300,00 | S/. 300,00 |
| | Teléfono + Internet | 1 | Servicio telefónico Plan mínimo de 4 Mg | S/. 90,00 | S/. 90,00 |
| | Teléfonos inteligentes | 1 | Smartphones que serán entregados a los repartidores | S/. 360,00 | S/. 360,00 |
| | Computadora | 1 | Core i5, dos núcleos, 2.5 Ghz, como mínimo | S/. 1.400,00 | S/. 1.400,00 |
| | | | | | Total |

Fuente Elaboración propia

Tabla 70 Proyección de costos

Escenario de alquiler de software

| Restaurante 2 tenedores | Costos | Cantidad | Especificaciones | C/Unitario | C/Total |
|----------------------------|--|----------|--|--------------|--------------|
| | Servicio de Reparto | 1 | Operación de colocar en el tiempo que se ha proyectado, con las condiciones acordadas, y a la persona que ha solicitado el servicio. | S/. 850,00 | S/. 850,00 |
| | Personal de área de recepción de pedido | 1 | Encargados de recepcionar el pedido y de enviar pedido | S/. 850,00 | S/. 850,00 |
| | Diseñador-Programador-analizador(Pago único instalación) | | Encargados de realizar el software del aplicativo móvil | S/. 1.200,00 | S/. 1.200,00 |
| | Administración, alquiler y soporte del software Mensual | | Encargados del correcto y óptimo funcionamiento del dispositivo móvil | S/. 175,00 | S/. 175,00 |
| | Teléfono + Internet | 1 | Servicio telefónico Plan mínimo de 4 Mg | S/. 90,00 | S/. 90,00 |
| | Teléfonos inteligentes | 1 | Smartphones que serán entregados a los repartidores | S/. 360,00 | S/. 360,00 |
| | Computadoras | 1 | Core i5, dos núcleos, 2.5 Ghz, como mínimo | S/. 1.400,00 | S/. 1.400,00 |
| | | | | Total | S/. 3.325,00 |

Fuente Elaboración propia

Tabla 71 Proyección flujo de caja-escenario 1

Categoría 2 tenedores

Escenario Software Propio

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SETIEMBR E | OCTUBRE | NOVIEMB RE | DICIEMBR E |
|-----------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|------------|------------|
| INGRESOS | 35.000 | 34.367 | 35.600 | 30.000 | 35.687 | 34.900 | 38.689 | 36.579 | 34.567 | 35.500 | 34.900 | 35.020 |

| Descripción | Mes_0 | Mes_1 | Mes_2 | Mes_3 | Mes_4 | Mes_5 | Mes_6 | Mes_7 | Mes_8 | Mes_9 | Mes_10 | Mes_11 | Mes_12 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Inversión | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos por nuevo canal de ventas | | S/. 4.200,00 | S/. 4.124,04 | S/. 4.272,00 | S/. 3.600,00 | S/. 4.282,44 | S/. 4.188,00 | S/. 4.642,68 | S/. 4.389,48 | S/. 4.148,04 | S/. 4.260,00 | S/. 4.188,00 | S/. 4.202,40 |
| Total Ingresos | | S/. 4.200,00 | S/. 4.124,04 | S/. 4.272,00 | S/. 3.600,00 | S/. 4.282,44 | S/. 4.188,00 | S/. 4.642,68 | S/. 4.389,48 | S/. 4.148,04 | S/. 4.260,00 | S/. 4.188,00 | S/. 4.202,40 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Egresos de Producción | | S/. 1.680,00 | S/. 1.649,62 | S/. 1.708,80 | S/. 1.440,00 | S/. 1.712,98 | S/. 1.675,20 | S/. 1.857,07 | S/. 1.755,79 | S/. 1.659,22 | S/. 1.704,00 | S/. 1.675,20 | S/. 1.680,96 |
| Costos de fabricación | S/. 5.000,00 | | | | | | | | | | | | |
| Costo equipo computadora | S/. 1.400,00 | | | | | | | | | | | | |
| Costos Equipos celular | S/. 360,00 | | | | | | | | | | | | |
| Costo mantenimiento de software | | | | | | | S/. 300,00 | | | | | | S/. 300,00 |
| Salarios (personal de reparto- área de pedidos) | | S/. 1.700,00 |
| Telefono + Internet | | S/. 90,00 |
| Total Egresos | S/. 6.760,00 | S/. 3.470,00 | S/. 3.439,62 | S/. 3.498,80 | S/. 3.230,00 | S/. 3.502,98 | S/. 3.765,20 | S/. 3.647,07 | S/. 3.545,79 | S/. 3.449,22 | S/. 3.494,00 | S/. 3.465,20 | S/. 3.770,96 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Utilidad Antes de Impuestos | | S/. |
| | | 730,00 | 684,42 | 773,20 | 370,00 | 779,46 | 422,80 | 995,61 | 843,69 | 698,82 | 766,00 | 722,80 | 431,44 |
| Impuesto a la utilidad 16% | | S/. |
| | | 58,40 | 54,75 | 61,86 | 29,60 | 62,36 | 33,82 | 79,65 | 67,50 | 55,91 | 61,28 | 57,82 | 34,52 |
| Utilidad Neta | -S/. | S/. |
| | 6.760,00 | 671,60 | 629,67 | 711,34 | 340,40 | 717,11 | 388,98 | 915,96 | 776,19 | 642,92 | 704,72 | 664,98 | 396,92 |

| | |
|-----------------------------|------------------|
| COSTO DE OPORTUNIDAD | 5% |
| Calculando el VAN | S/.- 1.113,70 |
| Calculando el TIR | 2% |

Proyección de ingresos de comida online para el 2016

| | | |
|---------------|----------------|----------------|
| Comida online | Semanal | Mensual |
| | 12% | 12% |

| | | |
|-----------------------|-----------------|------------------|
| Categoría 2 tenedores | Semanal | Mensual |
| | S/. 8.750,00 | S/. 35.000,00 |

Fuente Elaboración propia

Tabla 72 Proyección flujo de caja

Categoría 2 tenedores

Escenario de alquiler de software

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|-----------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| INGRESOS | 35.000 | 34.367 | 35.600 | 30.000 | 35.687 | 34.900 | 38.689 | 36.579 | 34.567 | 35.500 | 34.900 | 35.020 |

| Descripción | Mes_0 | Mes_1 | Mes_2 | Mes_3 | Mes_4 | Mes_5 | Mes_6 | Mes_7 | Mes_8 | Mes_9 | Mes_10 | Mes_11 | Mes_12 |
|---|-------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Inversión | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos por nuevo canal de ventas | | S/. |
| | | 4.200,00 | 4.124,04 | 4.272,00 | 3.600,00 | 4.282,44 | 4.188,00 | 4.642,68 | 4.389,48 | 4.148,04 | 4.260,00 | 4.188,00 | 4.202,40 |
| Total Ingresos | | S/. |
| | | 4.200,00 | 4.124,04 | 4.272,00 | 3.600,00 | 4.282,44 | 4.188,00 | 4.642,68 | 4.389,48 | 4.148,04 | 4.260,00 | 4.188,00 | 4.202,40 |

| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Egresos de Producción | | S/. 1.680,00 | S/. 1.649,62 | S/. 1.708,80 | S/. 1.440,00 | S/. 1.712,98 | S/. 1.675,20 | S/. 1.857,07 | S/. 1.755,79 | S/. 1.659,22 | S/. 1.704,00 | S/. 1.675,20 | S/. 1.680,96 |
| Costos de fabricación- Pago único inicial | S/. 1.200,00 | | | | | | | | | | | | |
| Costo equipo computadora | S/. 1.400,00 | | | | | | | | | | | | |
| Costos Equipos celular | S/. 360,00 | | | | | | | | | | | | |
| Costo administración y alquiler | | S/. 175,00 |
| Salarios (personal de reparto- área de pedidos) | | S/. 1.700,00 |
| Telefono + Internet | | S/. 90,00 |
| Total Egresos | S/. 2.960,00 | S/. 3.645,00 | S/. 3.614,62 | S/. 3.673,80 | S/. 3.405,00 | S/. 3.677,98 | S/. 3.640,20 | S/. 3.822,07 | S/. 3.720,79 | S/. 3.624,22 | S/. 3.669,00 | S/. 3.640,20 | S/. 3.645,96 |
| Utilidad Antes de Impuestos | | S/. 555,00 | S/. 509,42 | S/. 598,20 | S/. 195,00 | S/. 604,46 | S/. 547,80 | S/. 820,61 | S/. 668,69 | S/. 523,82 | S/. 591,00 | S/. 547,80 | S/. 556,44 |
| Impuesto a la utilidad 16% | | S/. 44,40 | S/. 40,75 | S/. 47,86 | S/. 15,60 | S/. 48,36 | S/. 43,82 | S/. 65,65 | S/. 53,50 | S/. 41,91 | S/. 47,28 | S/. 43,82 | S/. 44,52 |
| Utilidad Neta | -S/. 2.960,00 | S/. 510,60 | S/. 468,67 | S/. 550,34 | S/. 179,40 | S/. 556,11 | S/. 503,98 | S/. 754,96 | S/. 615,19 | S/. 481,92 | S/. 543,72 | S/. 503,98 | S/. 511,92 |

| | |
|-----------------------------|--------------|
| COSTO DE OPORTUNIDAD | 5% |
| Calculando el VAN | S/. 1.488,83 |
| Calculando el TIR | 13% |

Proyección de ingresos de comida online para el 2016

| Comida online | Semanal | Mensual |
|---------------|---------|---------|
| | 12% | 12% |

| Categoría | Semanal | Mensual |
|-------------|--------------|---------------|
| 2 tenedores | S/. 8.750,00 | S/. 35.000,00 |

Fuente Elaboración propia

Escenario 2

Tabla 73 Proyección de costos-escenario 2

| Escenario Software Propio | | | | | |
|---------------------------|---|----------|--|--------------|--------------|
| Restaurantes 3 tenedores | Costos | Cantidad | Especificaciones | C/Unitario | C/Total |
| | Servicio de Reparto | 1 | Operación de colocar en el tiempo que se ha proyectado, con las condiciones acordadas, y a la persona que ha solicitado el servicio. | S/. 850,00 | S/. 850,00 |
| | Personal de área de recepción de pedido | 1 | Encargados de recepcionar el pedido y de enviar pedido | S/. 850,00 | S/. 850,00 |
| | Diseñador-Programador-analizador | | Encargados de realizar el software del aplicativo móvil | S/. 5.000,00 | S/. 5.000,00 |
| | Mantenimiento y soporte del software-cada 6 meses | | Encargados del correcto y óptimo funcionamiento del dispositivo móvil | S/. 300,00 | S/. 300,00 |
| | Teléfono + Internet | 1 | Servicio telefónico Plan mínimo de 4 Mg | S/. 90,00 | S/. 90,00 |
| | Teléfonos inteligentes | 1 | Smartphones que serán entregados a los repartidores | S/. 360,00 | S/. 360,00 |
| | Total | | | | S/. 7.250,00 |

Fuente Elaboración propia

Tabla 74 Proyección de costos

| Escenario de alquiler de software | | | | | |
|-----------------------------------|--|----------|--|--------------|--------------|
| Restaurantes 3 tenedores | Costos | Cantidad | Especificaciones | C/Unitario | C/Total |
| | Servicio de Reparto | 1 | Operación de colocar en el tiempo que se ha proyectado, con las condiciones acordadas, y a la persona que ha solicitado el servicio. | S/. 850,00 | S/. 850,00 |
| | Personal de área de recepción de pedido | 1 | Encargados de recepcionar el pedido y de enviar pedido | S/. 850,00 | S/. 850,00 |
| | Diseñador-Programador-analizador(Pago único instalación) | | Encargados de realizar el software del aplicativo móvil | S/. 1.200,00 | S/. 1.200,00 |
| | Administración, alquiler y soporte del software Mensual | | Encargados del correcto y óptimo funcionamiento del dispositivo móvil | S/. 175,00 | S/. 175,00 |
| | Teléfono + Internet | 1 | Servicio telefónico Plan mínimo de 4 Mg | S/. 90,00 | S/. 90,00 |
| | Teléfonos inteligentes | 1 | Smartphones que serán entregados a los repartidores | S/. 360,00 | S/. 360,00 |
| | Total | | | | S/. 3.325,00 |

Fuente Elaboración propia

Tabla 75 Proyección flujo de caja-escenario 2

Categoría 3 tenedores

Escenario Software Propio

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SETIEMB RE | OCTUBR E | NOVIEMB RE | DICIEMB RE |
|----------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|-------------|---------------|---------------|
| INGRESOS | 40.000 | 41.234 | 39.090 | 40.232 | 42.050 | 39.009 | 38.989 | 42.000 | 42.454 | 39.789 | 40.039 | 42.399 |

| Descripción | Mes_0 | Mes_1 | Mes_2 | Mes_3 | Mes_4 | Mes_5 | Mes_6 | Mes_7 | Mes_8 | Mes_9 | Mes_10 | Mes_11 | Mes_12 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Inversión | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos por nuevo canal de ventas | | S/. 4.800,00 | S/. 4.948,08 | S/. 4.690,80 | S/. 4.827,84 | S/. 5.046,00 | S/. 4.681,08 | S/. 4.678,68 | S/. 5.040,00 | S/. 5.094,48 | S/. 4.774,68 | S/. 4.804,68 | S/. 5.087,88 |
| Total Ingresos | | S/. 4.800,00 | S/. 4.948,08 | S/. 4.690,80 | S/. 4.827,84 | S/. 5.046,00 | S/. 4.681,08 | S/. 4.678,68 | S/. 5.040,00 | S/. 5.094,48 | S/. 4.774,68 | S/. 4.804,68 | S/. 5.087,88 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Egresos de Producción | | S/. 1.920,00 | S/. 1.979,23 | S/. 1.876,32 | S/. 1.931,14 | S/. 2.018,40 | S/. 1.872,43 | S/. 1.871,47 | S/. 2.016,00 | S/. 2.037,79 | S/. 1.909,87 | S/. 1.921,87 | S/. 2.035,15 |
| Costos de fabricación | S/. 5.000,00 | | | | | | | | | | | | |
| Costo equipo computadora | | | | | | | | | | | | | |
| Costos Equipos celular | S/. 360,00 | | | | | | | | | | | | |
| Costo mantenimiento de software | | | | | | | S/. 300,00 | | | | | | S/. 300,00 |
| Salarios (personal de reparto- área de pedidos) | | S/. 1.700,00 |
| Telefono + Internet | | S/. 90,00 |
| Total Egresos | S/. 5.360,00 | S/. 3.710,00 | S/. 3.769,23 | S/. 3.666,32 | S/. 3.721,14 | S/. 3.808,40 | S/. 3.962,43 | S/. 3.661,47 | S/. 3.806,00 | S/. 3.827,79 | S/. 3.699,87 | S/. 3.711,87 | S/. 4.125,15 |
| Utilidad Antes de Impuestos | | S/. 1.090,00 | S/. 1.178,85 | S/. 1.024,48 | S/. 1.106,70 | S/. 1.237,60 | S/. 718,65 | S/. 1.017,21 | S/. 1.234,00 | S/. 1.266,69 | S/. 1.074,81 | S/. 1.092,81 | S/. 962,73 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|------------|
| Impuesto a la utilidad 16% | | S/. 87,20 | S/. 94,31 | S/. 81,96 | S/. 88,54 | S/. 99,01 | S/. 57,49 | S/. 81,38 | S/. 98,72 | S/. 101,34 | S/. 85,98 | S/. 87,42 | S/. 77,02 |
| Utilidad Neta | -S/. 5.360,00 | S/. 1.002,80 | S/. 1.084,54 | S/. 942,52 | S/. 1.018,17 | S/. 1.138,59 | S/. 661,16 | S/. 935,83 | S/. 1.135,28 | S/. 1.165,35 | S/. 988,82 | S/. 1.005,38 | S/. 885,71 |

| | |
|-----------------------------|--------------|
| COSTO DE OPORTUNIDAD | 10% |
| Calculando el VAN | S/. 1.319,62 |
| Calculando el TIR | 15% |

Proyección de ingresos de comida online para el 2016

| | | |
|---------------|----------------|----------------|
| Comida online | Semanal | Mensual |
| | 12% | 12% |

| | | |
|-----------------------|----------------|----------------|
| Categoría 3 tenedores | Semanal | Mensual |
| | S/. 10.000,00 | S/. 40.000,00 |

Fuente Elaboración propia

Tabla 76 Proyección flujo de caja

Categoría 3 tenedores

Escenario de alquiler de software

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SETIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DECIEMBRE |
|-----------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------|-----------|-----------|
| INGRESOS | 40.000 | 41.234 | 39.090 | 40.232 | 42.050 | 39.009 | 38.989 | 42.000 | 42.454 | 39.789 | 40.039 | 42.399 |

| Descripción | Mes_0 | Mes_1 | Mes_2 | Mes_3 | Mes_4 | Mes_5 | Mes_6 | Mes_7 | Mes_8 | Mes_9 | Mes_10 | Mes_11 | Mes_12 |
|---|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Inversión | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos por nuevo canal de ventas | | S/. 4.800,00 | S/. 4.948,08 | S/. 4.690,80 | S/. 4.827,84 | S/. 5.046,00 | S/. 4.681,08 | S/. 4.678,68 | S/. 5.040,00 | S/. 5.094,48 | S/. 4.774,68 | S/. 4.804,68 | S/. 5.087,88 |
| Total Ingresos | | S/. 4.800,00 | S/. 4.948,08 | S/. 4.690,80 | S/. 4.827,84 | S/. 5.046,00 | S/. 4.681,08 | S/. 4.678,68 | S/. 5.040,00 | S/. 5.094,48 | S/. 4.774,68 | S/. 4.804,68 | S/. 5.087,88 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Egresos de Producción | | S/. 1.920,00 | S/. 1.979,23 | S/. 1.876,32 | S/. 1.931,14 | S/. 2.018,40 | S/. 1.872,43 | S/. 1.871,47 | S/. 2.016,00 | S/. 2.037,79 | S/. 1.909,87 | S/. 1.921,87 | S/. 2.035,15 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Costos de fabricación- Pago único inicial | S/. 1.200,00 | | | | | | | | | | | | | |
| Costo equipo computadora | | | | | | | | | | | | | | |
| Costos Equipos celular | S/. 360,00 | | | | | | | | | | | | | |
| Costo administración y alquiler | | S/. 175,00 |
| Salarios (personal de reparto- área de pedidos) | | S/. 1.700,00 |
| Telefono + Internet | | S/. 90,00 |
| Total Egresos | S/. 1.560,00 | S/. 3.885,00 | S/. 3.944,23 | S/. 3.841,32 | S/. 3.896,14 | S/. 3.983,40 | S/. 3.837,43 | S/. 3.836,47 | S/. 3.981,00 | S/. 4.002,79 | S/. 3.874,87 | S/. 3.886,87 | S/. 4.000,15 | S/. 4.000,15 |
| Utilidad Antes de Impuestos | | S/. 915,00 | S/. 1.003,85 | S/. 849,48 | S/. 931,70 | S/. 1.062,60 | S/. 843,65 | S/. 842,21 | S/. 1.059,00 | S/. 1.091,69 | S/. 899,81 | S/. 917,81 | S/. 1.087,73 | S/. 1.087,73 |
| Impuesto a la utilidad 16% | | S/. 73,20 | S/. 80,31 | S/. 67,96 | S/. 74,54 | S/. 85,01 | S/. 67,49 | S/. 67,38 | S/. 84,72 | S/. 87,34 | S/. 71,98 | S/. 73,42 | S/. 87,02 | S/. 87,02 |
| Utilidad Neta | -S/. 1.560,00 | S/. 841,80 | S/. 923,54 | S/. 781,52 | S/. 857,17 | S/. 977,59 | S/. 776,16 | S/. 774,83 | S/. 974,28 | S/. 1.004,35 | S/. 827,82 | S/. 844,38 | S/. 1.000,71 | S/. 1.000,71 |

| | |
|-----------------------------|--------------|
| COSTO DE OPORTUNIDAD | 10% |
| Calculando el VAN | S/. 3.998,47 |
| Calculando el TIR | 55% |

Proyección de ingresos de comida online para el 2016

| Comida online | Semanal | Mensual |
|---------------|---------|---------|
| | 12% | 12% |

| Categoría 3 tenedores | Semanal | Mensual |
|-----------------------|---------------|---------------|
| | S/. 10.000,00 | S/. 40.000,00 |

Fuente Elaboración propia

Tabla 77 Proyección de costos-escenario 3

| Escenario software propio | | | | | |
|----------------------------|---|----------|--|--------------|--------------|
| Restaurante 4 tenedores | Costos | Cantidad | Especificaciones | C/Unitario | C/Total |
| | Servicio de Reparto | 1 | Operación de colocar en el tiempo que se ha proyectado, con las condiciones acordadas, y a la persona que ha solicitado el servicio. | S/. 850,00 | S/. 850,00 |
| | Personal de área de recepción de pedido | 1 | Encargados de recepcionar el pedido y de enviar pedido | S/. 850,00 | S/. 850,00 |
| | Diseñador-Programador-analizador | | Encargados de realizar el software del aplicativo móvil | S/. 5.000,00 | S/. 5.000,00 |
| | Mantenimiento y soporte del software-cada 6 meses | | Encargados del correcto y óptimo funcionamiento del dispositivo móvil | S/. 300,00 | S/. 300,00 |
| | Teléfono + Internet | 1 | Servicio telefónico | S/. 90,00 | S/. 90,00 |
| | | | Plan mínimo de 4 Mg | | |
| | Teléfonos inteligentes | 1 | Smartphones que serán entregados a los repartidores | S/. 360,00 | S/. 360,00 |
| Total | | | | S/. 7.450,00 | |

Fuente Elaboración propia

Tabla 78 Proyección de costos

| Escenario de alquiler de software | | | | | |
|-----------------------------------|--|----------|--|--------------|--------------|
| Restaurante 4 tenedores | Costos | Cantidad | Especificaciones | C/Unitario | C/Total |
| | Servicio de Reparto | 1 | Operación de colocar en el tiempo que se ha proyectado, con las condiciones acordadas, y a la persona que ha solicitado el servicio. | S/. 850,00 | S/. 850,00 |
| | Personal de área de recepción de pedido | 1 | Encargados de recepcionar el pedido y de enviar pedido | S/. 850,00 | S/. 850,00 |
| | Diseñador-Programador-analizador(Pago único instalación) | | Encargados de realizar el software del aplicativo móvil | S/. 1.200,00 | S/. 1.200,00 |
| | Administración, alquiler y soporte del software Mensual | | Encargados del correcto y óptimo funcionamiento del dispositivo móvil | S/. 175,00 | S/. 175,00 |
| | Teléfono + Internet | 1 | Servicio telefónico | S/. 90,00 | S/. 90,00 |
| | | | Plan mínimo de 4 Mg | | |
| | Teléfonos inteligentes | 1 | Smartphones que serán entregados a los repartidores | S/. 360,00 | S/. 360,00 |
| Total | | | | S/. 3.525,00 | |

Fuente Elaboración propia

Tabla 79 Proyección flujo de caja-escenario 3

Categoría 4 tenedores

Escenario Software Propio

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SETIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|----------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------|-----------|-----------|
| INGRESOS | 45.000 | 44.500 | 46.566 | 44.448 | 47.098 | 46.567 | 45.656 | 46.569 | 46.567 | 43.456 | 45.678 | 48.798 |

| Descripción | Mes_0 | Mes_1 | Mes_2 | Mes_3 | Mes_4 | Mes_5 | Mes_6 | Mes_7 | Mes_8 | Mes_9 | Mes_10 | Mes_11 | Mes_12 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Inversión | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos por nuevo canal de ventas | | S/. 5.400,00 | S/. 5.340,00 | S/. 5.587,92 | S/. 5.333,76 | S/. 5.651,76 | S/. 5.588,04 | S/. 5.478,72 | S/. 5.588,28 | S/. 5.588,04 | S/. 5.214,72 | S/. 5.481,36 | S/. 5.855,76 |
| Total Ingresos | | S/. 5.400,00 | S/. 5.340,00 | S/. 5.587,92 | S/. 5.333,76 | S/. 5.651,76 | S/. 5.588,04 | S/. 5.478,72 | S/. 5.588,28 | S/. 5.588,04 | S/. 5.214,72 | S/. 5.481,36 | S/. 5.855,76 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Egresos de Producción | | S/. 2.160,00 | S/. 2.136,00 | S/. 2.235,17 | S/. 2.133,50 | S/. 2.260,70 | S/. 2.235,22 | S/. 2.191,49 | S/. 2.235,31 | S/. 2.235,22 | S/. 2.085,89 | S/. 2.192,54 | S/. 2.342,30 |
| Costos de fabricación | S/. 5.000,00 | | | | | | | | | | | | |
| Costo equipo computadora | | | | | | | | | | | | | |
| Costos Equipos celular | S/. 360,00 | | | | | | | | | | | | |
| Costo mantenimiento de software | | | | | | | S/. 300,00 | | | | | | S/. 300,00 |
| Salarios (personal de reparto-área de pedidos) | | S/. 1.700,00 |
| Telefono + Internet | | S/. 90,00 |
| Total Egresos | S/. 5.360,00 | S/. 3.950,00 | S/. 3.926,00 | S/. 4.025,17 | S/. 3.923,50 | S/. 4.050,70 | S/. 4.325,22 | S/. 3.981,49 | S/. 4.025,31 | S/. 4.025,22 | S/. 3.875,89 | S/. 3.982,54 | S/. 4.432,30 |
| Utilidad Antes de Impuestos | | S/. 1.450,00 | S/. 1.414,00 | S/. 1.562,75 | S/. 1.410,26 | S/. 1.601,06 | S/. 1.262,82 | S/. 1.497,23 | S/. 1.562,97 | S/. 1.562,82 | S/. 1.338,83 | S/. 1.498,82 | S/. 1.423,46 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Impuesto a la utilidad 16% | | S/. 116,00 | S/. 113,12 | S/. 125,02 | S/. 112,82 | S/. 128,08 | S/. 101,03 | S/. 119,78 | S/. 125,04 | S/. 125,03 | S/. 107,11 | S/. 119,91 | S/. 113,88 |
| Utilidad Neta | -S/. 5.360,00 | S/. 1.334,00 | S/. 1.300,88 | S/. 1.437,73 | S/. 1.297,44 | S/. 1.472,97 | S/. 1.161,80 | S/. 1.377,45 | S/. 1.437,93 | S/. 1.437,80 | S/. 1.231,73 | S/. 1.378,91 | S/. 1.309,58 |

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| COSTO DE OPORTUNIDAD | 12% |
| Calculando el VAN | S/. 2.671,32 |
| Calculando el TIR | 23% |

Proyección de ingresos de comida online para el 2016

| | | |
|---------------|----------------|----------------|
| Comida online | Semanal | Mensual |
| | 12% | 12% |

| | | |
|-----------------------|------------------|------------------|
| Categoría 4 tenedores | Semanal | Mensual |
| | S/. 11.250,00 | S/. 45.000,00 |

Fuente Elaboración propia

Tabla 80 Proyección flujo de caja

Categoría 4 tenedores

Escenario de alquiler de software

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|-----------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| INGRESOS | 45.000 | 44.500 | 46.566 | 44.448 | 47.098 | 46.567 | 45.656 | 46.569 | 46.567 | 43.456 | 45.678 | 48.798 |

| Descripción | Mes_0 | Mes_1 | Mes_2 | Mes_3 | Mes_4 | Mes_5 | Mes_6 | Mes_7 | Mes_8 | Mes_9 | Mes_10 | Mes_11 | Mes_12 |
|---|-------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Inversión | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos por nuevo canal de ventas | | S/. 5.400,00 | S/. 5.340,00 | S/. 5.587,92 | S/. 5.333,76 | S/. 5.651,76 | S/. 5.588,04 | S/. 5.478,72 | S/. 5.588,28 | S/. 5.588,04 | S/. 5.214,72 | S/. 5.481,36 | S/. 5.855,76 |
| Total Ingresos | | S/. 5.400,00 | S/. 5.340,00 | S/. 5.587,92 | S/. 5.333,76 | S/. 5.651,76 | S/. 5.588,04 | S/. 5.478,72 | S/. 5.588,28 | S/. 5.588,04 | S/. 5.214,72 | S/. 5.481,36 | S/. 5.855,76 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Egresos de Producción | | S/. 2.160,00 | S/. 2.136,00 | S/. 2.235,17 | S/. 2.133,50 | S/. 2.260,70 | S/. 2.235,22 | S/. 2.191,49 | S/. 2.235,31 | S/. 2.235,22 | S/. 2.085,89 | S/. 2.192,54 | S/. 2.342,30 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Costos de fabricación- Pago único inicial | S/. 1.200,00 | | | | | | | | | | | | |
| Costo equipo computadora | | | | | | | | | | | | | |
| Costos Equipos celular | S/. 360,00 | | | | | | | | | | | | |
| Costo administración y alquiler | | S/. 175,00 |
| Salarios (personal de reparto- área de pedidos) | | S/. 1.700,00 |
| Telefono + Internet | | S/. 90,00 |
| Total Egresos | S/. 1.560,00 | S/. 4.125,00 | S/. 4.101,00 | S/. 4.200,17 | S/. 4.098,50 | S/. 4.225,70 | S/. 4.200,22 | S/. 4.156,49 | S/. 4.200,31 | S/. 4.200,22 | S/. 4.050,89 | S/. 4.157,54 | S/. 4.307,30 |
| Utilidad Antes de Impuestos | | S/. 1.275,00 | S/. 1.239,00 | S/. 1.387,75 | S/. 1.235,26 | S/. 1.426,06 | S/. 1.387,82 | S/. 1.322,23 | S/. 1.387,97 | S/. 1.387,82 | S/. 1.163,83 | S/. 1.323,82 | S/. 1.548,46 |
| Impuesto a la utilidad 16% | | S/. 102,00 | S/. 99,12 | S/. 111,02 | S/. 98,82 | S/. 114,08 | S/. 111,03 | S/. 105,78 | S/. 111,04 | S/. 111,03 | S/. 93,11 | S/. 105,91 | S/. 123,88 |
| Utilidad Neta | -S/. 1.560,00 | S/. 1.173,00 | S/. 1.139,88 | S/. 1.276,73 | S/. 1.136,44 | S/. 1.311,97 | S/. 1.276,80 | S/. 1.216,45 | S/. 1.276,93 | S/. 1.276,80 | S/. 1.070,73 | S/. 1.217,91 | S/. 1.424,58 |

| | |
|-----------------------------|--------------|
| COSTO DE OPORTUNIDAD | 12% |
| Calculando el VAN | S/. 5.361,84 |
| Calculando el TIR | 76% |

Proyección de ingresos de comida online para el 2016

| | | |
|---------------|----------------|----------------|
| Comida online | Semanal | Mensual |
| | 12% | 12% |

| | | |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Categorías a 4 tenedores | Semanal | Mensual |
| | S/. 11.250,00 | S/. 45.000,00 |

Fuente Elaboración propia

Tabla 81 Pronóstico escenario restaurantes 2 tenedores

| PRONÓSTICO ESCENARIO 2 TENEDORES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|----|----------------|-------------------------------------|--------------------------|--|--|--|--|--|---|--------------------------|---|--|---|--|---|--|------|--|
| PRONÓSTICO BASADO EN PROMEDIO SIMPLE | | | | PRONOSTICO BASADO EN PROMEDIO MOVIL | | | | | | | PRONÓSTICO BASADO EN PROMEDIO MÓVIL PONDERADO | | | | | | | | | |
| | PERIO DO | | PRONOS TICO | PERIO DO | CANTIDA DES REALES | PRONOS TICO ULTIMOS 2 PERIODO S | PRONOS TICO ULTIMOS 3 PERIODO S | PRONOS TICO ULTIMOS 4 PERIODO S | PRONOS TICO ULTIMOS 5 PERIODO S | PRONOS TICO ULTIMOS 6 PERIODO S | PERIO DO | CANTIDA DES REALES | Pondera ción Últimos 2 Periodos | PRONOS TICO ULTIMOS 2 PERIODO S | Pondera ción Últimos 3 Periodos | PRONOS TICO ULTIMOS 3 PERIODO S | Pondera ción Últimos 4 Periodos | PRONOS TICO ULTIMOS 4 PERIODO S | | |
| Año 2016 | Ene | 1 | 4200,00 | 1 | 4200,00 | | | | | | 1 | 4200,00 | 20,00% | | 35,00% | | 45,00% | | | |
| | Feb | 2 | 4124,04 | 2 | 4124,04 | | | | | | 2 | 4124,04 | 20,00% | | 35,00% | | 45,00% | | | |
| | Mar. | 3 | 4272,00 | 3 | 4272,00 | 4162,02 | | | | | 3 | 4272,00 | 20,00% | 1665 | 35,00% | | 45,00% | | | |
| | Abr. | 4 | 3600,00 | 4 | 3600,00 | 4198,68 | 4198 | 4199 | | | 4 | 3600,00 | 20,00% | 1679 | 35,00% | 4409 | 45,00% | | | |
| | May. | 5 | 4282,44 | 5 | 4282,44 | 4049,01 | 3936 | 3999 | 4049 | | 5 | 4282,44 | 20,00% | 1574 | 35,00% | 4199 | 45,00% | 7288 | | |
| | Jun. | 6 | 4188,00 | 6 | 4188,00 | 4095,70 | 3941 | 4051 | 4070 | 4095,696 | 6 | 4188,00 | 20,00% | 1576 | 35,00% | 4254 | 45,00% | 7325 | | |
| | Jul. | 7 | 4642,68 | 7 | 4642,68 | 4111,08 | 4235 | 4023 | 4086 | 4093,296 | 4111 | 7 | 4642,68 | 20,00% | 1694 | 35,00% | 4225 | 45,00% | 7354 | |
| | Ago. | 8 | 4389,48 | 8 | 4389,48 | 4187,02 | 4415 | 4371 | 4178 | 4197,024 | 4185 | 8 | 4389,48 | 20,00% | 1766 | 35,00% | 4590 | 45,00% | 7521 | |
| | Sep. | 9 | 4148,04 | 9 | 4148,04 | 4212,33 | 4516 | 4407 | 4376 | 4220,52 | 4229 | 9 | 4148,04 | 20,00% | 1806 | 35,00% | 4627 | 45,00% | 7876 | |
| | Oct. | 10 | 4260,00 | 10 | 4260,00 | 4205,19 | 4269 | 4393 | 4342 | 4330,128 | 4208 | 10 | 4260,00 | 20,00% | 1708 | 35,00% | 4613 | 45,00% | 7816 | |
| | Nov. | 11 | 4188,00 | 11 | 4188,00 | 4210,67 | 4204 | 4266 | 4360 | 4325,64 | 4318 | 11 | 4188,00 | 20,00% | 1682 | 35,00% | 4479 | 45,00% | 7848 | |
| | Dic. | 12 | 4202,40 | 12 | 4202,40 | 4208,61 | 4224 | 4199 | 4246 | 4325,64 | 4303 | 12 | 4202,40 | 20,00% | 1690 | 35,00% | 4409 | 45,00% | 7643 | |
| | Ene. | 13 | | 4208,09 | 13 | | 4195 | 4217 | 4200 | 4237,584 | 4305 | 13 | | | 1678 | | 4428 | | 7559 | |

Fuente Elaboración propia

Tabla 82 Pronóstico escenario restaurantes 3 tenedores

| PRONÓSTICO ESCENARIO 3 TENEDORES | | | PRONÓSTICO BASADO EN PROMEDIO MOVIL | | | | | | | | | | | | | PRONÓSTICO BASADO EN PROMEDIO MÓVIL PONDERADO | | | | |
|--------------------------------------|---------|-------------------|-------------------------------------|---------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---|--------------------------------|-------------------------------|------|--|
| PRONÓSTICO BASADO EN PROMEDIO SIMPLE | | | PRONOSTICO BASADO EN PROMEDIO MOVIL | | | | | | | | | | | | | PRONÓSTICO BASADO EN PROMEDIO MÓVIL PONDERADO | | | | |
| | PERIODO | CANTIDADES REALES | PRONOSTICO | PERIODO | CANTIDADES REALES | PRONOSTICO ULTIMOS 2 PERIODOS | PRONOSTICO ULTIMOS 3 PERIODOS | PRONOSTICO ULTIMOS 4 PERIODOS | PRONOSTICO ULTIMOS 5 PERIODOS | PRONOSTICO ULTIMOS 6 PERIODOS | PERIODO | CANTIDADES REALES | Ponderación Últimos 2 Periodos | PRONOSTICO ULTIMOS 2 PERIODOS | Ponderación Últimos 3 Periodos | PRONOSTICO ULTIMOS 3 PERIODOS | Ponderación Últimos 4 Periodos | PRONOSTICO ULTIMOS 4 PERIODOS | | |
| Año 2016 | Ene | 1 | 4800,00 | | 1 | 4800,00 | | | | | 1 | 4800,00 | 20,00% | | 35,00% | | 45,00% | | | |
| | Feb | 2 | 4948,08 | | 2 | 4948,08 | | | | | 2 | 4948,08 | 20,00% | | 35,00% | | 45,00% | | | |
| | Mar. | 3 | 4690,80 | 4874,04 | 3 | 4690,80 | 4874 | | | | 3 | 4690,80 | 20,00% | 1950 | 35,00% | | 45,00% | | | |
| | Abr. | 4 | 4827,84 | 4812,96 | 4 | 4827,84 | 4819 | 4813 | | | 4 | 4827,84 | 20,00% | 1928 | 35,00% | 5054 | 45,00% | | | |
| | May. | 5 | 5046,00 | 4816,68 | 5 | 5046,00 | 4759 | 4822 | 4817 | | 5 | 5046,00 | 20,00% | 1904 | 35,00% | 5063 | 45,00% | 8670 | | |
| | Jun. | 6 | 4681,08 | 4862,54 | 6 | 4681,08 | 4937 | 4855 | 4878 | 4862,544 | 6 | 4681,08 | 20,00% | 1975 | 35,00% | 5098 | 45,00% | 8781 | | |
| | Jul. | 7 | 4678,68 | 4832,30 | 7 | 4678,68 | 4864 | 4852 | 4811 | 4838,76 | 4832 | 7 | 4678,68 | 20,00% | 1945 | 35,00% | 5094 | 45,00% | 8661 | |
| | Ago. | 8 | 5040,00 | 4810,35 | 8 | 5040,00 | 4680 | 4802 | 4808 | 4784,88 | 4812 | 8 | 5040,00 | 20,00% | 1872 | 35,00% | 5042 | 45,00% | 8655 | |
| | Sep. | 9 | 5094,48 | 4839,06 | 9 | 5094,48 | 4859 | 4800 | 4861 | 4854,72 | 4827 | 9 | 5094,48 | 20,00% | 1944 | 35,00% | 5040 | 45,00% | 8751 | |
| | Oct. | 10 | 4774,68 | 4867,44 | 10 | 4774,68 | 5067 | 4938 | 4874 | 4908,048 | 4895 | 10 | 4774,68 | 20,00% | 2027 | 35,00% | 5185 | 45,00% | 8772 | |
| | Nov. | 11 | 4804,68 | 4858,16 | 11 | 4804,68 | 4935 | 4970 | 4897 | 4853,784 | 4886 | 11 | 4804,68 | 20,00% | 1974 | 35,00% | 5218 | 45,00% | 8815 | |
| | Dic. | 12 | 5087,88 | 4853,30 | 12 | 5087,88 | 4790 | 4891 | 4928 | 4878,504 | 4846 | 12 | 5087,88 | 20,00% | 1916 | 35,00% | 5136 | 45,00% | 8871 | |
| | Ene. | 13 | | 4872,85 | 13 | | 4946 | 4889 | 4940 | 4960,344 | 4913 | 13 | | | 1979 | | 5134 | | 8893 | |

Fuente Elaboración propia

Tabla 83 Pronóstico escenario restaurantes 4 tenedores

| PRONÓSTICO ESCENARIO 4 TENEDORES | | PRONÓSTICO BASADO EN PROMEDIO SIMPLE | | | | PRONOSTICO BASADO EN PROMEDIO MOVIL | | | | | PRONÓSTICO BASADO EN PROMEDIO MÓVIL PONDERADO | | | | | | | |
|----------------------------------|---------|--------------------------------------|------------|---------|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| | PERIODO | CANTIDADES REALES | PRONOSTICO | PERIODO | CANTIDADES REALES | PRONOSTICO ULTIMOS 2 PERIODOS | PRONOSTICO ULTIMOS 3 PERIODOS | PRONOSTICO ULTIMOS 4 PERIODOS | PRONOSTICO ULTIMOS 5 PERIODOS | PRONOSTICO ULTIMOS 6 PERIODOS | PERIODO | CANTIDADES REALES | Ponderación Últimos 2 Periodos | PRONOSTICO ULTIMOS 2 PERIODOS | Ponderación Últimos 3 Periodos | PRONOSTICO ULTIMOS 3 PERIODOS | Ponderación Últimos 4 Periodos | PRONOSTICO ULTIMOS 4 PERIODOS |
| Año 2016 | Ene | 1 | 5400,00 | | 1 | 5400,00 | | | | | 1 | 5400,00 | 20,00% | | 35,00% | | 45,00% | |
| | Feb | 2 | 5340,00 | | 2 | 5340,00 | | | | | 2 | 5340,00 | 20,00% | | 35,00% | | 45,00% | |
| | Mar. | 3 | 5587,92 | 5370,00 | 3 | 5587,92 | 5370 | | | | 3 | 5587,92 | 20,00% | 2148 | 35,00% | | 45,00% | |
| | Abr. | 4 | 5333,76 | 5442,64 | 4 | 5333,76 | 5464 | 5443 | | | 4 | 5333,76 | 20,00% | 2186 | 35,00% | 5715 | 45,00% | |
| | May. | 5 | 5651,76 | 5415,42 | 5 | 5651,76 | 5461 | 5421 | 5415 | | 5 | 5651,76 | 20,00% | 2184 | 35,00% | 5692 | 45,00% | 9748 |
| | Jun. | 6 | 5588,04 | 5462,69 | 6 | 5588,04 | 5493 | 5524 | 5478 | 5462,688 | 6 | 5588,04 | 20,00% | 2197 | 35,00% | 5801 | 45,00% | 9861 |
| | Jul. | 7 | 5478,72 | 5483,58 | 7 | 5478,72 | 5620 | 5525 | 5540 | 5500,296 | 7 | 5478,72 | 20,00% | 2248 | 35,00% | 5801 | 45,00% | 9973 |
| | Ago. | 8 | 5588,28 | 5482,89 | 8 | 5588,28 | 5533 | 5573 | 5513 | 5528,04 | 8 | 5588,28 | 20,00% | 2213 | 35,00% | 5851 | 45,00% | 9924 |
| | Sep. | 9 | 5588,04 | 5496,06 | 9 | 5588,04 | 5534 | 5552 | 5577 | 5528,112 | 9 | 5588,04 | 20,00% | 2213 | 35,00% | 5829 | 45,00% | 10038 |
| | Oct. | 10 | 5214,72 | 5506,28 | 10 | 5214,72 | 5588 | 5552 | 5561 | 5578,968 | 10 | 5214,72 | 20,00% | 2235 | 35,00% | 5829 | 45,00% | 10009 |
| | Nov. | 11 | 5481,36 | 5477,12 | 11 | 5481,36 | 5401 | 5464 | 5467 | 5491,56 | 11 | 5481,36 | 20,00% | 2161 | 35,00% | 5737 | 45,00% | 9841 |
| | Dic. | 12 | 5855,76 | 5477,51 | 12 | 5855,76 | 5348 | 5428 | 5468 | 5470,224 | 12 | 5855,76 | 20,00% | 2139 | 35,00% | 5699 | 45,00% | 9843 |
| | Ene. | 13 | | 5509,03 | 13 | | 5669 | 5517 | 5535 | 5545,632 | 13 | | | 2267 | | 5793 | | 9963 |

Fuente Elaboración propia

3. Simulación de procesos en Bizagi

| | | | | |
|--|--|-----------------------------|----------------|--------------|
| | MODELO DE NEGOCIO PARA LA GESTION DE PEDIDOS ONLINE | | | |
| | CÓDIGO: MAD-P-V-002 | | | |
| | VERSIÓN : 01 | | PÁGINA: 1 de 5 | |
| MODELO DE NEGOCIO PARA LA GENERACIÓN DE SERVICIOS ONLINE DE COMIDA RÁPIDA | | | | |
| | CARGO | NOMBRE | FIRMA | FECHA |
| ELABORADO POR : | Jefe Modelo de Negocio | Gian Carlos Navarro Heredia | | 15/10/2016 |
| REVISADO POR : | | Franklin Guerrero Campos | | |

| | | | | |
|-----------------------|--|-----------------------------|--|--|
| APROBADO POR : | | Franklin Guerrero Campos | | |
|-----------------------|--|-----------------------------|--|--|

1. OBJETIVO

Diseño de un modelo de negocio para el servicio online de comida rápida.

2. ALCANCE

Aplica a todos los restaurantes especialmente de las categorías de 2, 3 y 4 tenedores.

3. DEFINICIONES

Servicio online: es un servicio que se presta a través de cualquier tipo de red.

Venta: Intercambio de algún producto por una determinada cantidad de dinero

4. RESPONSABLES

Sistema

Área de Pedidos

Área de cocina

5. DOCUMENTOS

Estudio de demanda

Documentos estadísticos

6. DESARROLLO DEL PROCESO

| SECUENCIA DE ETAPAS | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|---------------------|--|-------------|
| 1. Registro | 1.1. Cliente nuevo se registra en la aplicación 1.2. Sistema registra sus datos 1.3. Sistema valida información. | Sistema |

| | | |
|----------------------------------|---|-----------------|
| 2. Ingresa al aplicativo móvil | 2.1. Cliente ingresa al aplicativo móvil 2.2. Sistema valida su ubicación. 2.3. Validada su ubicación el sistema le presenta los servicios que ofrece el restaurante. | Cliente |
| 3. Presenta servicios | 3.1. La aplicación muestra los servicios. 3.2. La aplicación esperara la selección de una opción del servicio. | Sistema |
| 4. Selección de servicios | 4.1. Cliente seleccionará servicio que desee. | Cliente |
| 5. Procesa servicio | 5.1. El sistema procesará el servicio que ha sido seleccionado por el cliente. | Sistema |
| 6. Anula pedido | 6.1. Sistema validará si el cliente cuenta con saldo disponible en sus tarjetas. 6.2. Si el cliente no cuenta con la alternativa de pago se anula el pedido. | Sistema |
| 7. Registro de pago y pedido | 7.1. Sistema valida los datos del cliente. 7.2. Se procederá al registro y pago de pedido. | Sistema |
| 8. Confirmación de pago y pedido | 8.1. Se procederá informar al cliente de la confirmación. 8.2. El cliente visualiza que se ha confirmado su pago y pedido. | Cliente |
| 9. Enviar pedido al restaurante | 9.1. El sistema enviará el pedido al área de pedidos del restaurante. 9.2. El administrador del área de pedidos | Área de pedidos |

| | | |
|---|--|---------------------|
| | <p>recibe la orden del sistema.</p> <p>9.3. El administrador envía el pedido al área de cocina.</p> | |
| 10. Recepción de pedido | 10.1. El área de cocina recibe el pedido. | Área de cocina |
| 11. Elaboración de pedido | <p>11.1. El área de cocina elabora el pedido.</p> <p>11.2. El pedido es enviado al área de pedidos.</p> | Área de cocina |
| 12. Recepciona pedido a entregar | <p>12.1. El administrador recibe el pedido del área de cocina.</p> <p>12.2. El administrador selecciona el personal de reparto</p> <p>12.3. El personal de reparto envía el pedido al cliente.</p> | Área de pedidos |
| 13. Entregar pedido | <p>13.1. El personal de reparto entrega pedido.</p> <p>13.2. El cliente recibe pedido que realizado.</p> | Personal de reparto |
| 14. Recepción de información de pedidos | <p>14.1. El personal de reparto da reporte de los pedidos entregados.</p> <p>14.2. El personal de reparto, reporta información a administración.</p> | Personal de reparto |

7. REGISTROS

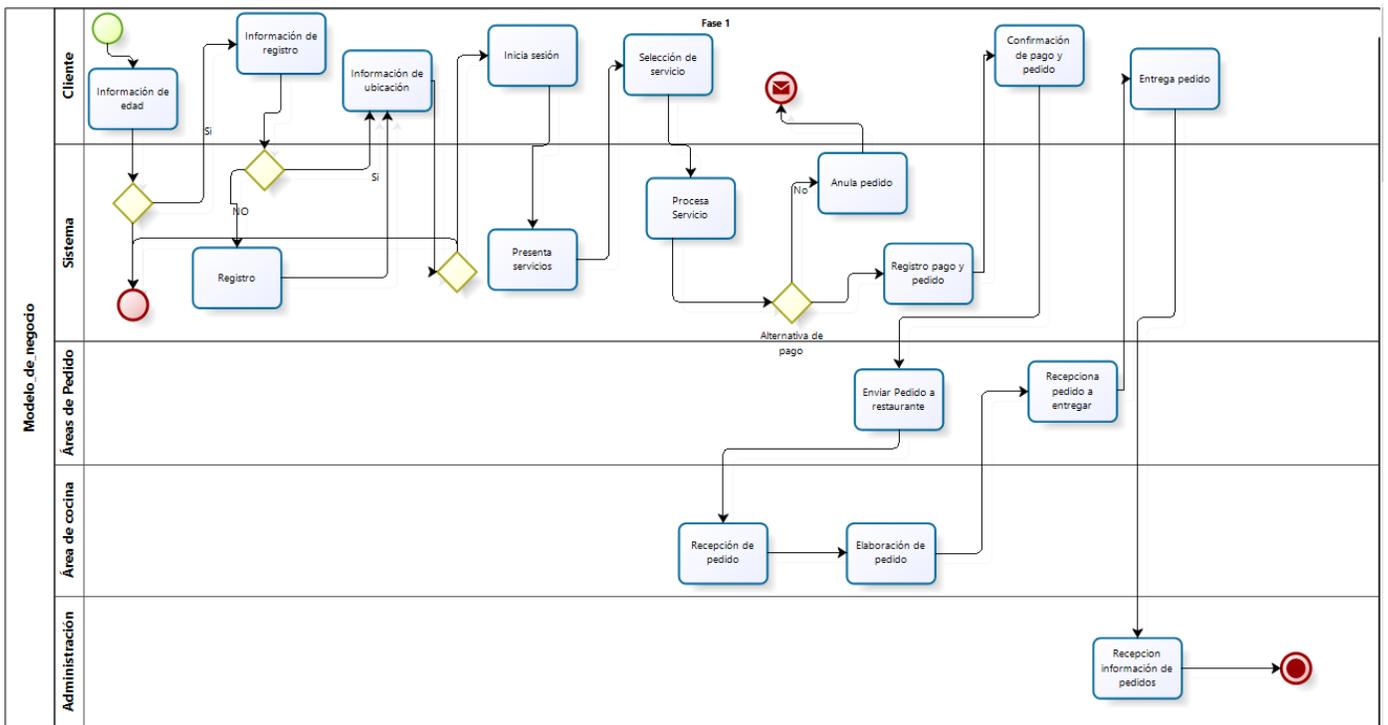
Boleta
Factura
Hoja de pedido

8. CAMBIOS EN LA VERSIÓN

| Nº REVISIÓN | FECHA DE ACTUALIZACIÓN | DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO |
|-------------|------------------------|-------------------------------|
| 0 | 28 – 04 – 2014 | Primera emisión del documento |

9. ANEXOS

DIAGRAMA: PROCEDIMIENTO DE VENTAS

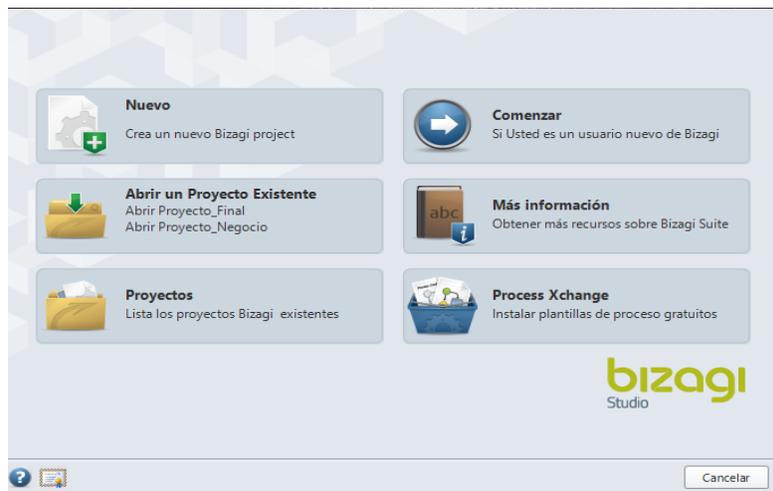


Documentación del modelo de negocio en Bizagi estudio.

Para dar inicio a la documentación de los procesos del modelo de negocio se ha realizado las siguientes etapas:

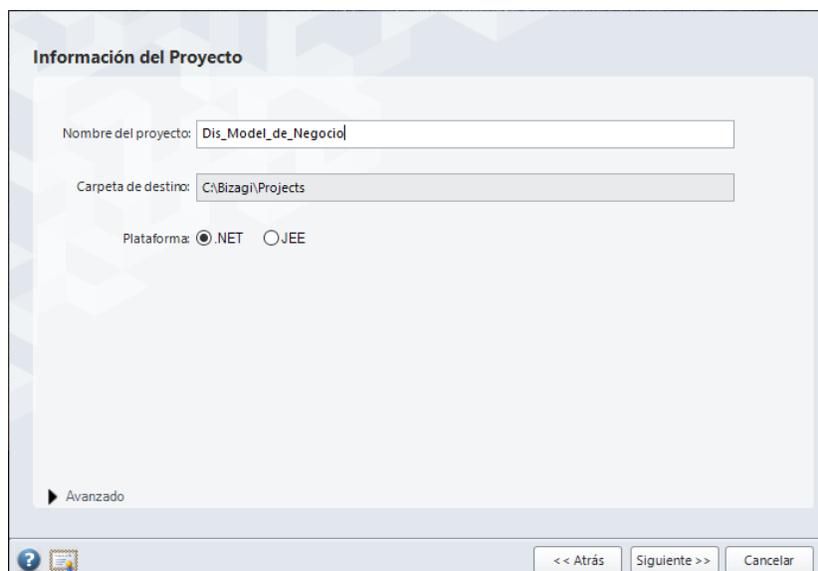
Configuración del Proyecto: En esta etapa del proyecto consistió en establecer parámetros como son nombre y destino del mismo.

Figura 2 Configuración de proyecto en bizagi estudio



Fuente Elaboración propia

Figura 3 Creación de Proyecto en Bizagi estudio



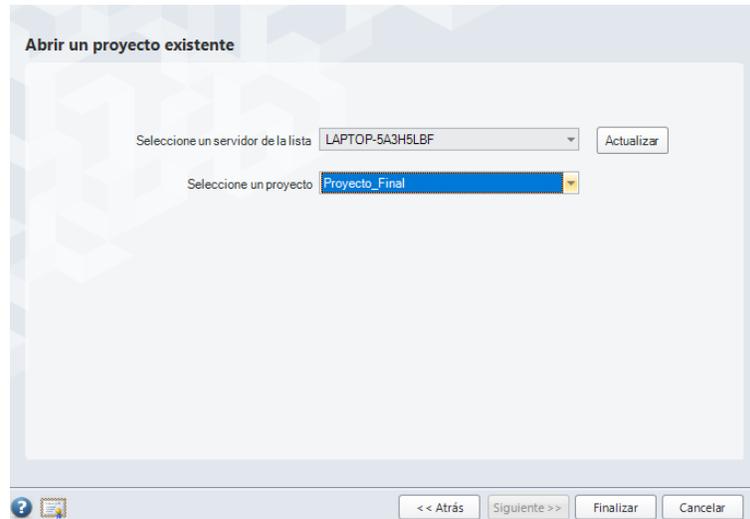
Fuente 1 Elaboración propia

Una vez que se ha realizado la configuración mostrada, se procede a diseñar la interfaz que tendrá el modelo teniendo en cuenta las siguientes fases:

a) Modelado del Proceso

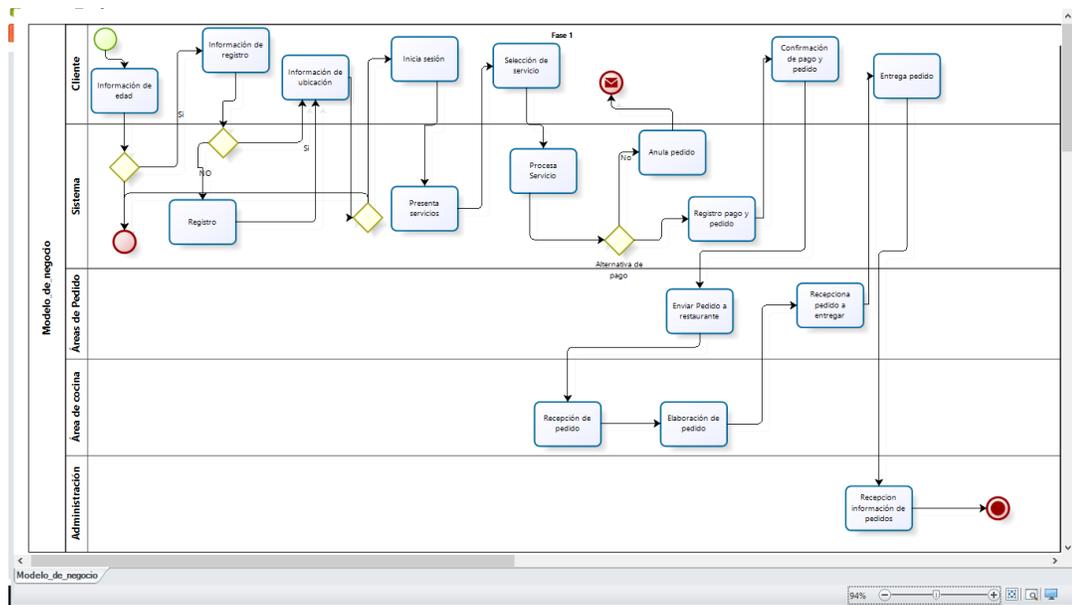
El diagrama del modelo de negocio fue diseñado en Bizagi Modeler, por lo cual esta fase se procederá a importar la respectiva hacia Bizagi estudio.

Ilustración 9 Importación de modelo de Bizagi



Fuente Elaboración propia

Ilustración 10 Diagrama modelo de negocio

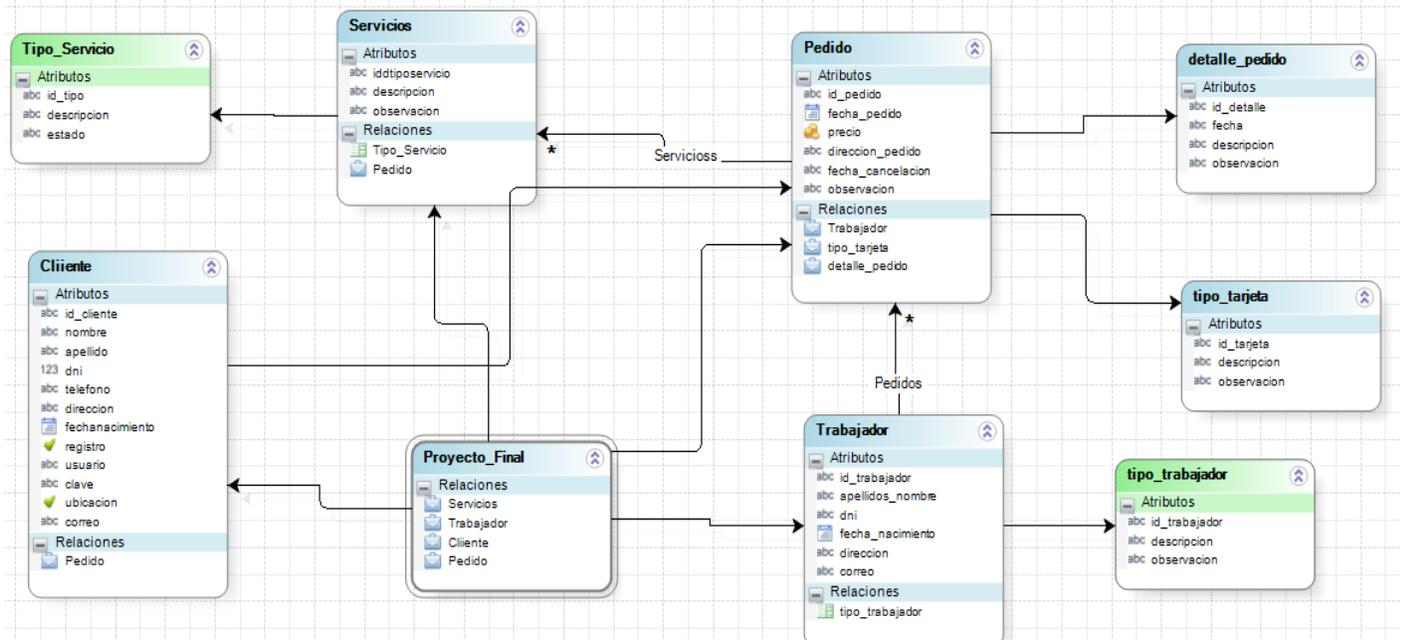


Fuente Elaboración propia

b) Modelado de datos

En esta fase se diseñó un modelo ER, con las respectivas entidades asociadas a las diferentes actividades de los procesos del modelo de

Figura 4 Modelado de datos



negocio.

c) Definición de formularios

En esta fase consistió en el diseño de los formularios de cada actividad del proceso, para que sean mostrados en un formato web, lo que va permitir mostrar como los usuarios interactúan en el modelo de negocio, para lo cual se realizó un registro de información que se requiere para que se ejecute el modelo. Lo que se puede lograr en esta fase es permitir acondicionar datos que sean manipulados en la los flujos o formularios.

Figura 5 Confirmación de mayoría de edad

Fuente 2 Elaboración propia

| Confirmamos si eres mayor de edad | |
|-----------------------------------|------------|
| fechanacimiento: | 01/01/1900 |

Fuente Elaboración propia

Figura 6 Formulario de pregunta si se encuentra registrado en el aplicativo móvil

| ¿Se encuentra registrado en nuestro aplicativo móvil? | |
|---|--|
| Esta registrado: | <input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |

Fuente Elaboración propia

Figura 7 Formulario de registro de cliente

| Datos Personales del Cliente | |
|------------------------------|------------|
| apellido: | abc |
| nombre: | abc |
| dni: | 123 |
| direccion: | abc |
| correo: | abc |
| fechanacimiento: | 01/01/1900 |
| Datos de Acceso al Sistema | |
| usuario: | abc |
| clave: | abc |

Fuente Elaboración propia

Figura 8 Formulario de confirmación de ubicación

| Datos de Ubicación | |
|--|--|
| Se encuentra dentro del distrito de Chiclayo : | <input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |

Fuente Elaboración propia

Figura 9 Formulario de inicio de sesión

The screenshot shows a login form with a light green header bar containing the text "Inicia Sesión". Below the header, there are two input fields. The first field is labeled "usuario:" and contains the text "abc". The second field is labeled "clave:" and also contains the text "abc".

Fuente Elaboración propia

Figura 10 Formulación de servicios disponibles

The screenshot displays a form titled "Servicios Disponibles" with a light blue header bar. The form is organized into several sections, each with a dropdown arrow on the left and a text input field labeled "Etiqueta" on the right. The sections are: "Servicios" (expanded to show "Pedidos Online" with sub-items "Entradas", "Comidas", and "Complementos"), "Ubicación del Restaurante", "¿Quiénes somos?", and "Promociones".

Fuente Elaboración propia

Figura 11 Formulario de registro de pedido

The screenshot shows a form titled "Registro de pago y pedido" with a light blue header bar. It contains three input fields. The first field is labeled "id_pedido:" and contains "abc". The second field is labeled "descripcion:" and contains "abc". The third field is labeled "precio:" and contains "\$123".

Fuente Elaboración propia

Figura 12 Formulario de confirmación de pedido

Fuente



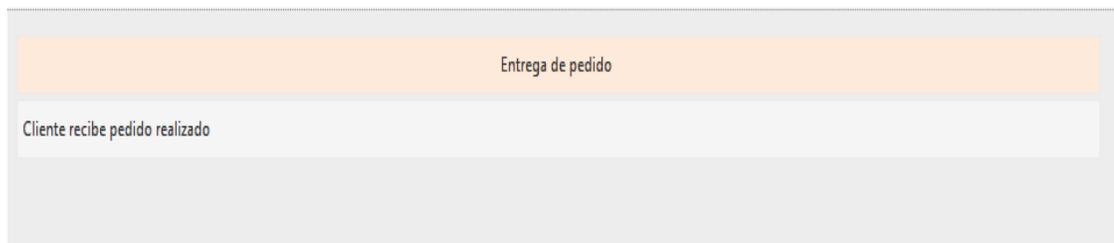
Elaboración propia

Figura 13 Envío de pedido al restaurante



Fuente Elaboración propia

Figura 14 Entrega de pedido

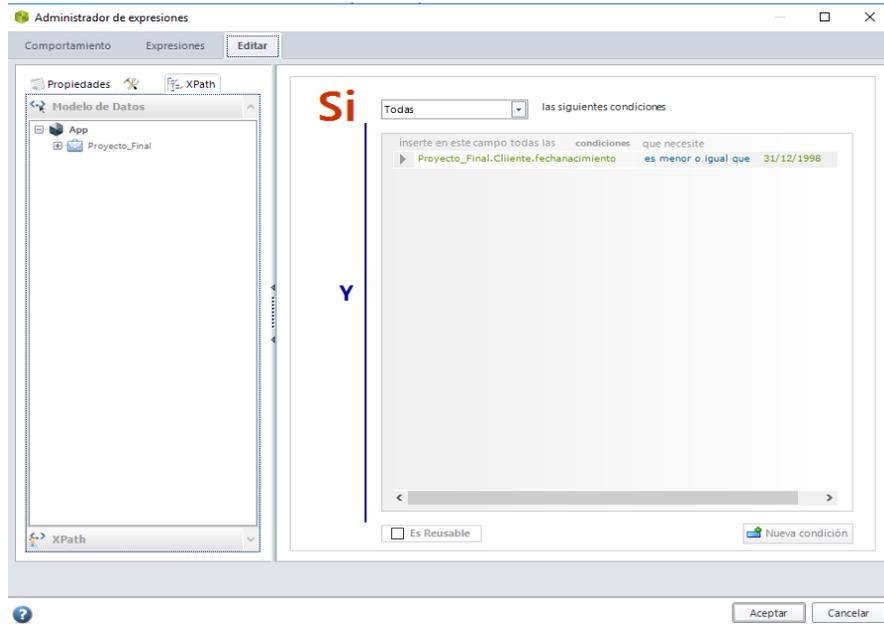


Fuente Elaboración propia

d) Definición reglas de negocio

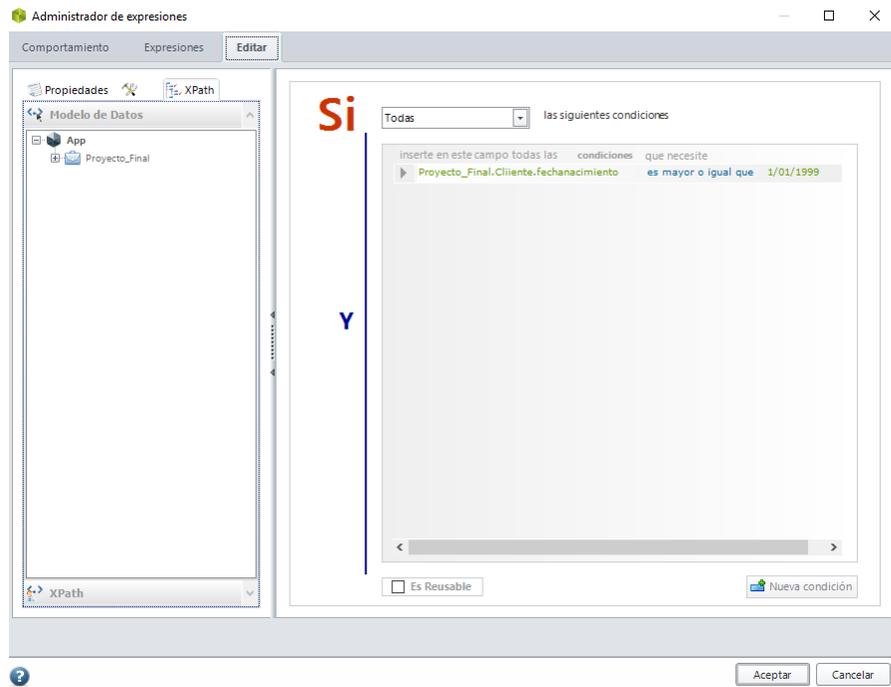
En esta fase lo que logró realizar es definir las reglas de negocios del diagrama de procesos, y como sigue a continuación:

Figura 15 Administrador de expresiones para la determinación de reglas de negocio SI



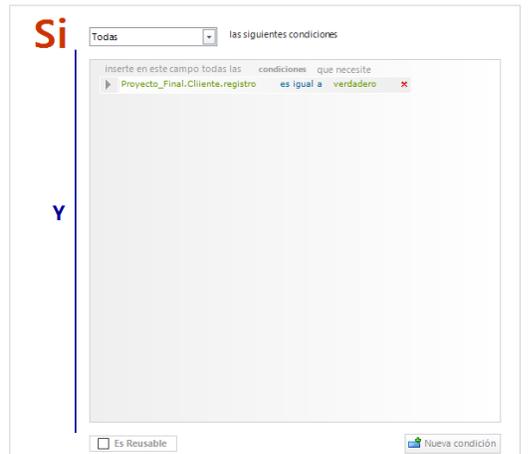
Fuente *Elaboración propia*

Figura 16 Administrador de expresiones para la determinación de reglas de negocio NO



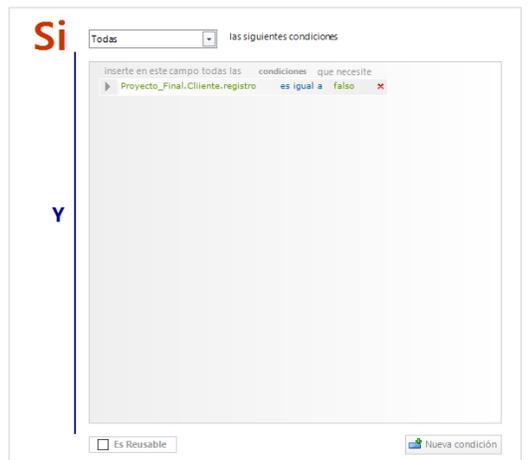
Fuente Elaboración propia

Figura 17 Administrador de expresiones para la determinación de reglas de negocio SI



Fuente Elaboración propia

Figura 18 Administrador de expresiones para la determinación de reglas de negocio NO

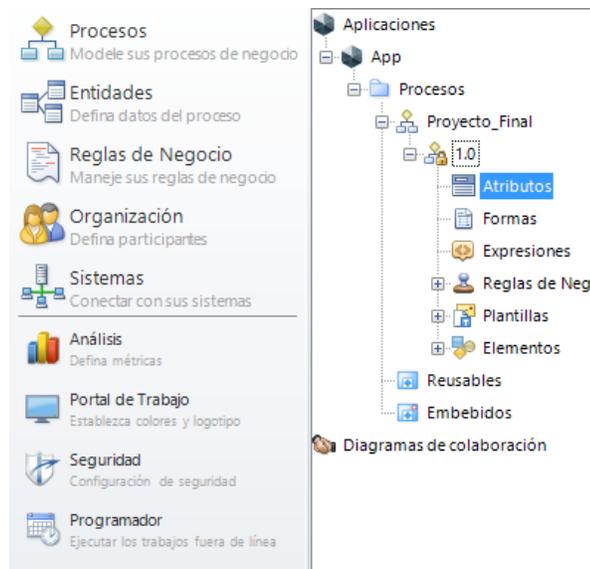


Fuente Elaboración propia

e) Definición de participantes

Lo que se logró en esta fase en definir los participantes involucrados en los procesos de la interacción del modelo de negocio.

Figura 19 Cuadro de diálogo para la definición de roles



Fuente Elaboración propia

f) Integración

En esta fase se logró integrar todos los procesos del modelo de negocio, para poder mostrar la forma en la cual se gestionan, la presente investigación se ha enfocado en diseñar un nuevo canal de ventas de distribución para los restaurantes, en la presente investigación se ha logrado identificar las actividades para demostrar cómo es que interactúan las diferentes actividades en proceso del modelo de negocio.

g) Ejecución

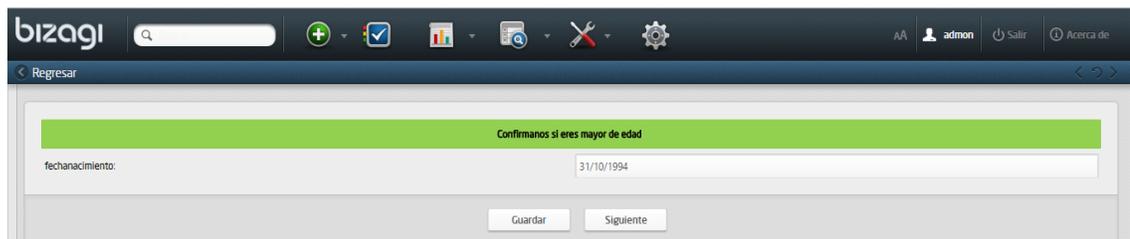
Se logró en esta última fase dar solución bajo la plataforma web, con la interacción de cada una de las actividades que fueron definidas en el diagrama, así mismo la interacción de cada uno de los involucrados, a continuación se muestra la secuencia de actividades del proceso planteado.

Figura 20 Inicio del proceso Proyecto-Final



Fuente Elaboración propia

Figura 21 Solicitud de confirmación de edad



Fuente Elaboración propia

Figura 22 Solicitud de registro

The screenshot shows the Bizagi registration interface. At the top, there is a navigation bar with the Bizagi logo, a search bar, and several utility icons. Below this is a sub-header with a 'Regresar' button. The main content area features a blue header with the question: '¿Se encuentra registrado en nuestro aplicativo móvil?'. Below the question, there are two radio buttons labeled 'Si' and 'No', with the 'No' option selected. At the bottom of the form, there are two buttons: 'Guardar' and 'Siguiente'.

Fuente Elaboración propia

Figura 23 Campo de registro del sistema

The screenshot displays the Bizagi registration form with two main sections. The first section, titled 'Datos Personales del Cliente' in a yellow header, includes input fields for 'apellido:', 'nombre:', 'dni:', 'direccion:', 'correo:', and 'fechanacimiento:'. The 'fechanacimiento:' field is pre-filled with the date '31/10/1994'. The second section, titled 'Datos de Acceso al Sistema' in a green header, contains input fields for 'usuario:' and 'clave:'. At the bottom of the form, there are 'Guardar' and 'Siguiente' buttons.

Fuente Elaboración propia

Figura 24 Confirmación de ubicación

The screenshot shows the Bizagi registration form with a yellow header titled 'Datos de Ubicación'. Below the header, there is a question: 'Se encuentra dentro del distrito de Chiclayo :'. There are two radio buttons labeled 'Si' and 'No', with the 'Si' option selected. At the bottom of the form, there are 'Guardar' and 'Siguiente' buttons.

Fuente Elaboración propia

Figura 25 Solicitud de inicio de sesión

The screenshot shows the Bizagi login interface. At the top, there is a dark navigation bar with the Bizagi logo, a search bar, and several utility icons. On the right side of the navigation bar, there are links for 'admon', 'Salir', and 'Acerca de'. Below the navigation bar, there is a 'Regresar' button. The main content area has a light green header with the text 'Inicio Sesión'. Below this header, there are two input fields: 'usuario:' and 'clave:'. At the bottom of the form, there are two buttons: 'Guardar' and 'Siguiete'.

Fuente Elaboración propia

Figura 26 Selección de servicios

The screenshot shows the Bizagi services selection interface. It features the same dark navigation bar as the previous page. The main content area has a light blue header with the text 'Servicios Disponibles'. Below this header, there is a list of services with expandable arrows: 'Servicios', 'Ubicación del Restaurante', '¿Quiénes somos?', 'Promociones', and 'Condiciones'. At the bottom of the form, there are two buttons: 'Guardar' and 'Siguiete'.

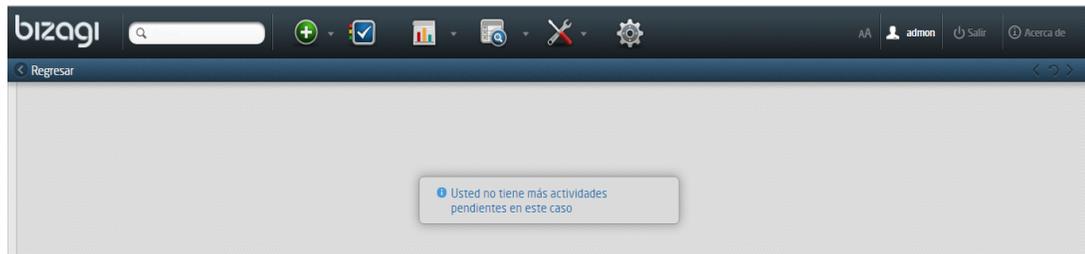
Fuente Elaboración propia

Figura 27 Selección de pedidos online

The screenshot shows the Bizagi online orders selection interface. It features the same dark navigation bar as the previous pages. The main content area has a light gray header with the text 'Pedidos Online'. Below this header, there is a single expandable arrow. At the bottom of the form, there are two buttons: 'Guardar' and 'Siguiete'.

Fuente Elaboración propia

Figura 28 Confirmación de término de actividades



Fuente Elaboración propia

4. Plan de implementación del modelo de negocio

En esta sesión se describe con exactitud y claridad los pasos para implementar el producto que es un nuevo canal de distribución y ventas en los restaurantes. Se va definir los beneficios que entregará a los clientes y los requerimientos que se necesitará para poder implementar el modelo de negocio.

1. Modelo de negocio

En este apartado se va definir los lineamientos relacionados con el modelo de negocio del producto, lo que va incluir determinar quiénes serán los clientes que puedan utilizar el servicio y quienes serán los usuarios.

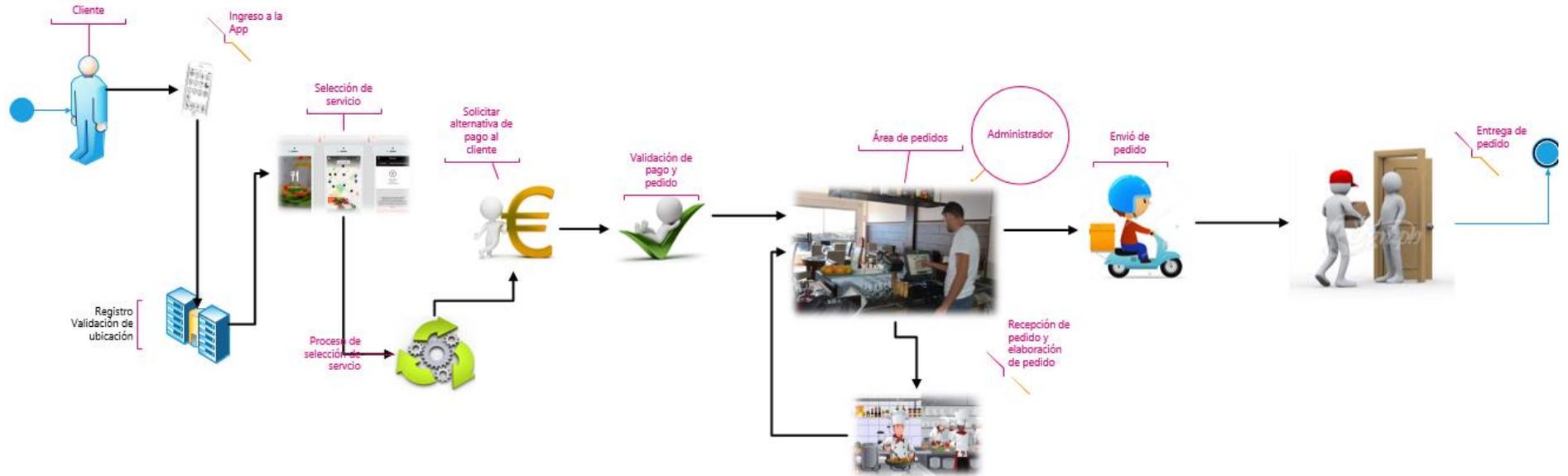
1.1. Definición del producto

El modelo de negocio permitirá que empresas en este caso los restaurantes implementen un nuevo canal de comercialización para el servicio de delivery online a través de un aplicativo móvil, mediante el cual puedan ofrecer sus servicios de comida, los cuales serán ofertados y ofrecidos a los consumidores y de esta forma se podrá realizar pedidos online.

A los restaurantes se les ofrece una investigación realizada con los pasos a seguir para implementar íntegramente un nuevo canal de comercialización mediante el servicio de pedidos online a través de un aplicativo móvil. Contempla todas las herramientas que son necesarias para que el sistema de gestión de pedidos online funcione óptimamente.

A continuación se presenta el modelo del nuevo canal de ventas en un flujo óptimo:

Ilustración 11 Propuesta modelo de negocio



Fuente Elaboración propia

En la ilustración once se definen los actores que forman parte del modelo de negocio para implementar un nuevo canal de comercialización en los restaurantes. Para poder entender de una manera más fácil se procederá a explicar cada actor.

Se le llamará cliente o usuario final, a las personas que utilizarán el servicio entregado por el restaurante, quien hará uso de la aplicación. Se le llamara administrador, al usuario encargado del restaurante quien se encargue de utilizar la aplicación dentro del negocio tendrá una aplicación llamada aplicación administrador.

Las interacciones en la ilustración doce y los casos de uso son descritas a continuación

1.2. Cliente o usuario final

Tabla 84 Caso de uso registro

| Nombre/Caso de uso | Registro |
|--------------------------------|--|
| Responsable | Usuario Final |
| Propósito | Registro del cliente en la app |
| Precondiciones | Ninguna |
| Postcondiciones | La aplicación registrará al cliente |
| Descripción de acciones | 1. El cliente ingresa a la aplicación. |
| | 2. El cliente procederá a registrarse |
| | 3. Sistema valida información |
| | 4. Termina caso de estudio |

Fuente Elaboración propia

Tabla 85 Caso de uso validación de ubicación

| Nombre/Caso de uso | Validación de ubicación |
|---------------------------|--|
| Responsable | Usuario Final |
| Propósito | Registro del cliente en la app |
| Precondiciones | Usuario registrado y ha iniciado sesión |
| Postcondiciones | La aplicación validará ubicación para la presentación de servicios |
| Descripción de | 1. Sistema valida información. |

| | |
|-----------------|--|
| acciones | 2. Sistema valida su ubicación dentro del rango establecido por el restaurante para presentar servicios del restaurante. |
| | 3. Termina caso de estudio. |

Fuente *Elaboración propia*

Tabla 86 Caso de uso selección de pedido

| Nombre/Caso de uso | Selección de pedido |
|--------------------------------|--|
| Responsable | Usuario Final |
| Propósito | Seleccionar pedido y agregar a lista de pedidos |
| Precondiciones | Usuario registrado y ha iniciado sesión |
| Postcondiciones | La aplicación irá registrando el tipo de comidas que ha pedido en una lista de pedidos |
| Descripción de acciones | 1. El cliente ingresa a la aplicación. |
| | 2. El cliente seleccionara su plato de comida y se agregara al carrito de compras. |

Fuente *Elaboración propia*

Tabla 87 Caso de uso realizar pedido

| Nombre/Caso de uso | Realizar pedido |
|--------------------------------|--|
| Responsable | Usuario Final |
| Propósito | Cliente realizar pedido y la app guardar registro de este |
| Precondiciones | El pedido de comida debe tener un mínimo de dinero asociado el cual es asignado por el restaurante |
| Postcondiciones | Se agregará una entrada a la base de datos. |
| Descripción de acciones | 1. El cliente presionará la opción realizar pedido |
| | 2. Se solicitará la fecha y hora en la que requiere que su pedido llegue. |
| | 3. El sistema procesará el servicio que ha sido pedido. |
| | 4. Sistema validará si el cliente cuenta con saldo disponible en sus tarjetas. |
| | 5. De ser negativo, se anula el pedido y se le informará al usuario. |

| | |
|--|---|
| | 6. De ser positivo el proceso de validación, se procederá al registro y pago de pedido. |
| | 7. Se procederá informar al cliente de la confirmación de su pedido |

Fuente Elaboración propia

Tabla 88 Caso de uso ver pedido

| Nombre/Caso de uso | Ver su pedido realizado |
|--------------------------------|--|
| Responsable | Usuario Final |
| Propósito | El usuario quiere ver su pedido que ha realizado |
| Precondiciones | Usuario registrado y ha iniciado sesión |
| Postcondiciones | Pedido mostrado |
| Descripción de acciones | 1. Usuario pide lista de sus pedidos |
| | 2. El sistema muestra lista de pedidos |
| | 3. Termina caso de estudio |

Fuente Elaboración propia

1.3. El cliente (restaurante)

El modelo de negocio permitirá al administrador tener un set de instrucciones para poder implementar en la aplicación del cliente, el aplicativo del administrador tendrá funciones y se le presentará reportes, y consta de lo siguiente:

- Tiene como función administrar a los repartidores de los restaurantes.
- Gestionar los pedidos que realicen los clientes.
- Responsable de modificar los precios o modificar los que el administrador considere.
- Encargado de definir aspectos del negocio del negocio: como el área de cobertura, revisar los cobros por delivery, etc.
- Encargado de gestionar y mostrar gráficos estadísticos relacionados con el área de delivery del restaurante, que son generados por el sistema del aplicativo móvil.

La aplicación que se le va mostrar al cliente le va permitir observar, elegir y luego seleccionar el producto (comida) que esté disponible en el restaurante para el servicio de delivery online. Los productos como, la apariencia del software pueden ser editables por el administrador, todo esto con el fin de entregar a los clientes una imagen corporativa por el restaurante.

El modelo de negocio se enfoca a restaurantes de las categorías 2, 3 y 4 tenedores, debido a que en el presente estudio de investigación se segmento ese mercado por cumplir algunos requisitos que son necesarios para implementar el modelo. Los requerimientos que debe cumplir el restaurante en los términos funcionalmente, técnicamente son los siguientes:

I. Funcionalmente:

La aplicación que va ser manejada por el administrador del restaurante abarca: agregar, modificar y borrar platos del restaurante, modificación de pedidos, la administración de repartidores, estadísticas.

El administrador del aplicativo móvil del restaurante tendrá funciones y responsabilidades que serán las siguientes:

- Podrá modificar los nombres y descripciones de las categorías, de cómo se va mostrar estas en la aplicativo.
- Puede modificar la vista y los detalles de cada plato que pertenecen a cada categoría.
- El administrador podrá llevar un registro de los empleados, que están encargados de entregar los pedidos a los clientes finales.
- Podrá extraer reportes estadísticos sobre registros relacionados con los pedidos que han sido realizados en el restaurante, en el cual se revisara las ventas totales, el desempeño de las personas repartidoras y la demanda de platos.

- El administrador puede agregar, modificar platos, precios y promociones.
- El administrador puede modificar la información del restaurante, como es: nombre, teléfono de contacto, comentarios, email.
- En el servicio delivery se tendrá acceso con la relación de todos los pedidos que realizan los consumidores del restaurantes, en la cual el administrador asignara y elegirá el repartidor que se serán encargados de entrar el pedido.

A continuación se presenta casos de uso del administrador con la aplicación:

Tabla 89 Caso de uso revisar pedido

| Nombre/Caso de uso | Revisar pedidos |
|--------------------------------|---|
| Responsable | Administrador |
| Propósito | Obtención de la lista de pedidos generados por los clientes |
| Precondiciones | Administrador debe estar registrado y ha iniciado sesión , debe estar dentro de la opción de sección de pedidos |
| Postcondiciones | El restaurante podrá tener una lista con la relación de pedidos que están pendientes para entregar. |
| Descripción de acciones | 1. Se enviará una solicitud al sistema con la solicitud de pedidos. |
| | 2. El sistema buscará en la base de datos |
| | 3. Se mostrará reporte con la lista de pedidos |

Fuente Elaboración propia

Tabla 90 Caso de uso modificar horarios

| Nombre/Caso de uso | Modificar horario de pedidos en el sistema |
|---------------------------|---|
| Responsable | Administrador |
| Propósito | Modificar horario de pedidos delivery en el sistema |
| Precondiciones | Administrador debe estar registrado y ha iniciado sesión, dentro de la opción modificar horario |

| | |
|--------------------------------|--|
| Postcondiciones | Se modificará y se establecerá el nuevo rango de horario de pedidos delivery |
| Descripción de acciones | 1. El administrador introduce nuevas horas para el servicio delivery. |
| | 2. El sistema cambiará el rango de horas. |
| | 3. Termina el caso de estudio. |

Fuente Elaboración propia

Tabla 91 Caso de uso revisión de estadísticas

| Nombre/Caso de uso | Revisión de estadísticas |
|--------------------------------|---|
| Responsable | Administrador |
| Propósito | Mostrar información estadística al restaurante esencial del negocio |
| Precondiciones | Administrador debe estar registrado y ha iniciado sesión, debe estar dentro de la opción revisión de estadísticas |
| Postcondiciones | Se le mostrará información estadística a los restaurantes mediante gráficos y podrá crear pronósticos. |
| Descripción de acciones | 1. El administrador podrá solicitar información, asociada a: platos que son más solicitados, ventas, repartidores, hora en que en que se hacen más pedidos etc. |
| | 2. El sistema mostrará la información que has ido solicitada. |
| | 3. La aplicación del administrador mostrará información en gráficos u otros. |

Fuente Elaboración propia

Tabla 92 Caso de uso añadir o editar categoría

| Nombre/Caso de uso | Añadir o editar categoría |
|--------------------------------|--|
| Responsable | Administrador |
| Propósito | Agregar o editar categoría |
| Precondiciones | Administrador debe estar registrado y ha iniciado sesión, debe estar dentro de la opción añadir o editar categoría |
| Postcondiciones | Se actualizará o agregar una categoría al restaurante |
| Descripción de acciones | 1. El administrador podrá agregar o editar categoría |
| | 2. Se abrirá una ventana de edición o agregar |

| | |
|--|--|
| | <p>categoria</p> <p>3. El sistema guardará los cambios</p> |
|--|--|

Fuente Elaboración propia

Tabla 93 Caso de uso eliminar categoría

| Nombre/Caso de uso | Eliminar Categoría |
|-------------------------|--|
| Responsable | Administrador |
| Propósito | Eliminar categoría |
| Precondiciones | Administrador debe estar registrado y ha iniciado sesión, dentro de la opción eliminar categoría |
| Postcondiciones | Se borrara la categoría seleccionada con la totalidad de los platos del restaurante |
| Descripción de acciones | 1. El administrador podrá borrar una categoría. |
| | 2. Se abrirá una ventana de confirmación de eliminación. |
| | 3. La categoría será eliminado del sistema |

Fuente Elaboración propia

Tabla 94 Caso de uso añadir plato

| Nombre/Caso de uso | Añadir plato |
|-------------------------|---|
| Responsable | Administrador |
| Propósito | Agregar un plato una categoría |
| Precondiciones | Administrador debe estar registrado y ha iniciado sesión, dentro de la opción de añadir plato |
| Postcondiciones | Se agregará o actualizará un plato a la categoría que haya sido seleccionada |
| Descripción de acciones | 1. El administrador seleccionará la opción agregar plato. |
| | 3. EL administrador rellena los datos del plato a añadir. |
| | 4. Si el administrador selecciono la opción agregar plato, se procederá al registro en el sistema |
| | 5. Termina caso de uso |

Fuente Elaboración propia

Tabla 95 Caso de uso editar plato

| Nombre/Caso de uso | Editar plato |
|-------------------------|---|
| Responsable | Administrador |
| Propósito | El administrador que quiere cambiar el producto |
| Precondiciones | Administrador debe estar registrado y ha iniciado sesión, dentro de la opción de editar plato |
| Postcondiciones | El producto es modificado |
| Descripción de acciones | 1. Administrador pide listado de productos existentes. |
| | 2. Sistema muestra el listado de platos. |
| | 3. El administrador editara plato. |
| | 4. EL administrador rellena los datos del plato a editar. |
| | 5. Se modificará el plato en el sistema. |

Fuente Elaboración propia

Tabla 96 Caso de uso borrar plato

| Nombre/Caso de uso | Borrar Plato |
|-------------------------|--|
| Responsable | Administrador |
| Propósito | Borrar plato de categoría seleccionada |
| Precondiciones | Administrador debe estar registrado y ha iniciado sesión, dentro de la opción borrar plato |
| Postcondiciones | El plato será borrado |
| Descripción de acciones | 1. Administrador pide listado de platos existentes. |
| | 2. Sistema muestra listado de platos. |
| | 3. El administrador seleccionará la opción borrar plato. |
| | 4. El sistema procederá a borrar el plato. |

Fuente Elaboración propia

Tabla 97 Caso de uso añadir o editar repartidor

| Nombre/Caso de uso | Añadir o editar repartidor |
|-------------------------|---|
| Responsable | Administrador |
| Propósito | Agregar cuenta a repartidor o modificar |
| Precondiciones | Administrador debe estar registrado y ha iniciado sesión, dentro de la opción añadir o editar repartidor |
| Postcondiciones | Se modifica los datos del repartidor |
| Descripción de acciones | 1. El administrador seleccionará la opción agregar o editar repartidor |
| | 2. Si seleccionó la opción agregar repartidor, se creará un registro en el sistema para contar con id del repartidor. |
| | 3. Si seleccionó la opción editar repartidor, se creará un registro en el sistema para contar con id del repartidor. |
| | 4. El administrador podrá observar la información del repartidor que ha sido modificada o agregada. |
| | 5. Al seleccionar aceptar, se guardará la información en el sistema. |

Fuente Elaboración propia

Tabla 98 Caso de uso eliminar repartidor

| Nombre/Caso de uso | Eliminar Repartidor |
|-------------------------|---|
| Responsable | Administrador |
| Propósito | Borrar información de repartidor |
| Precondiciones | Administrador debe estar registrado y ha iniciado sesión, dentro de la opción eliminar repartidor |
| Postcondiciones | Se borrará información de repartidor |
| Descripción de acciones | 1. El administrador seleccionará la opción eliminar repartidor. |
| | 2. El sistema procederá a la información del repartidor. |

Fuente Elaboración propia

Tabla 99 Caso de uso envió de pedidos

| Nombre/Caso de uso | Envío de pedidos |
|--------------------|--|
| Responsable | Administrador- Repartidor |
| Propósito | Entregar pedidos óptimamente |
| Precondiciones | Repartidor debe estar registrado en el sistema |
| Postcondiciones | Información de entrega de pedido al |

| | |
|--------------------------------|---|
| | administrador |
| Descripción de acciones | 1. El repartidor recibirá la orden por parte del administrador |
| | 2. Se le informará de la ruta más corta para entrega de pedido |
| | 3. El repartidor debe reportar cualquier situación que pueda retrasar su entrega ya sea: Accidentes de tránsito, Problemas electro-mecánicos, problemas en encontrar alguna dirección, atracos o robos, entre otros. |
| | 4. El repartidor es responsable de pedir la firma del cliente, para confirmar que se recibe el pedido. |
| | 5. El repartidor debe interactuar con el cliente al entregar el pedido. Si los clientes tienen quejas sobre la condición del pedido, entonces el repartidor debe de tomar nota e informar al administrador para que la queja se resuelva. |
| | 6. El repartidor debe de pedir favor a los clientes contestar una encuesta de satisfacción. |

Fuente Elaboración propia

Tabla 100 Caso de uso preparación de platos

| Nombre/Caso de uso | Preparación de platos |
|--------------------------------|---|
| Responsable | Administrador - Jefe de cocina |
| Propósito | Preparación de platos para el servicio delivery |
| Precondiciones | Debe estar registrado en el sistema |
| Postcondiciones | Producto es elaborado |
| Descripción de acciones | 1. Administrador envía pedido a cocina. |
| | 2. El jefe de cocina recibe la orden. |
| | 3. El jefe de cocina prepara la orden. |
| | 4. El jefe de cocina entrega la orden al administrador. |
| | 5. El jefe de cocina entrega la orden al repartidor |
| | 6. Termina caso de estudio. |

Fuente Elaboración propia

II. Técnicamente

Los requerimientos técnicos de implementación que necesita la empresa es lo siguiente:

- a) En lo que concierne al software simplemente se requiere tener habilitado un computador que tenga acceso a internet con cualquier navegador.
- b) El hardware que se requiere para el uso del aplicativo móvil es un sistema Android o iOS.
- c) En lo que se refiere al aplicativo móvil se requiere que el dispositivo móvil cuente con un plan de datos que sean de preferencia 3G o 4G.

El presente modelo de negocio permitirá a los restaurantes ofrecer sus servicios mediante un aplicativo móvil, las cuales se pueden complementar con una página web o estar presente en redes sociales, esto debido a que ambas plataformas sociales son populares y usadas por la mayoría de los usuarios que están conectados en internet, además que estas plataformas entregan una ventaja competitiva.

Utilidad para el restaurante

El restaurante no tendrá que incurrir en gastos adicionales en lo que se refiere a tener conocimientos avanzados en programación para tener un aplicativo móvil, se han planteado diferentes escenarios de proyección de cómo serían los ingresos de los restaurantes según categorías, además el administrador puede hacer uso del aplicativo y con conocimiento básicos se podrá dar un óptimo funcionamiento al mismo.

El modelo de negocio hace énfasis que el aplicativo móvil que va ser manejado por el administrador posee una herramienta para operar el sistema delivery de una manera segura. La cual mantenga un registro de clientes que han hecho pedidos al restaurante, con el fin de identificar a los clientes frecuentes y fidelizarlos, además la herramienta del software debe poseer la gestión de calidad de servicio que presta el restaurante, mediante estadísticas para controlar el desempeño del

nuevo canal de ventas, analizar la opciones que son más solicitadas y la popularidad de platos.

5. Beneficios de la implementación del modelo de negocio

Una aplicación móvil es sinónimo de potenciar la marca, fidelizar a los clientes y multiplicar las ventas. Los beneficios que tendrán los restaurantes con este nuevo canal de ventas son los siguientes:

- Diferenciarse de la competencia, en un mercado empresarial donde el ritmo de crecimiento es acelerado las empresas necesitan de innovación continua desarrollando estrategias de negocio, en donde la innovación tecnológica es requisito transcendental para diferenciarse de la competencia con una ventaja competitiva ofreciendo nuevas experiencias.
- Expansión del negocio, el implementar el modelo de negocio es sinónimo de innovación tecnológica para lograr ser competitivos. Vivimos en una era donde la tecnológica se expande, donde los negocios para ser más grandes y expandirse necesitan modelos de negocio innovadores para ofrecer un mejor servicio a sus clientes.
- Obtener información para la toma de decisiones en tiempo real, el implementar este nuevo canal de comercialización ofrece información para permitir direccionar, controlar y realizar seguimientos, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Fortalecimiento de marca, la empresa destacara de la competencia al tener una aplicación móvil, la cual los usuarios cuando accedan al menú de aplicaciones verán el logo, lo cual recordará a los clientes la existencia del restaurante.
- Mayor visibilidad, una aplicación móvil al estar alojada en tiendas de aplicaciones como App Store y Google Play, estará disponible a miles de usuarios que se interesen en el producto.
- Un nuevo canal de ventas, el tener una aplicación móvil para la empresa, no solo se consigue fortalecer la marca sino que se abre un nuevo canal de

venta, en la cual los usuarios pueden realizar pedidos online de los productos de la empresa.

- Velocidad, a diferencia del comercio electrónico donde la velocidad de carga es de 3 a 5 segundos en una aplicación móvil funciona de una manera más rápida.
- Usabilidad, tener un aplicativo móvil podrá ser al gusto del empresario, con un diseño que sea orientado a tener una mejor experiencia de usuarios y por ende lograr tener mejores resultados de ventas para el negocio.
- Notificaciones, se tendrá una relación más fuerte con los usuarios, ya que los empresarios estarán más cerca a sus clientes como estos están a sus dispositivos móviles. Se habla de que se podrá enviar notificaciones con descuentos, promociones y mucho más.
- Fidelización, la aplicación estará dentro del dispositivo de los clientes. De tal manera cada vez que ingresen al menú del teléfono, resaltará la marca allí, y será factible que ingresen a ella una y otra vez, lo que va fortalecer el vínculo entre cliente y empresa.
- El cliente tendrá la disponibilidad de los productos y servicios que ofrece el restaurante en cualquier momento.
- Comodidad, el cliente podrá realizar pedidos desde su casa, desde el trabajo, de tal forma evita desplazarse.
- El restaurante captará nuevos clientes.
- Conveniencia, no se tendrá más que usar líneas telefónicas, ni clientes que estén en espera para que realicen su pedidos o pedidos que hayan sido mal anotados por los trabajadores.
- El cliente podrá realizar órdenes anticipadas incluso cuando el restaurante esté cerrado.
- Lo único que necesitará es que los clientes cuenten con un smartphone con conexión a internet.
- El ofrecer innovación al cliente y satisfacerlo hará que comunique su experiencia positiva del producto o servicio a otras personas, lo que la empresa va obtener es una difusión gratuita como beneficio, el cliente

dejará de lado a la competencia y el restaurante se posicionará en el mercado.

6. Comparación de los sistemas operativos Android y iOS

Tabla 101 Comparación de los sistemas operativos Android y iOS para el desarrollo de apps

| Diferencias | Android | iOS |
|-------------------------------|---|---|
| Desarrollador | Google | Apple, Inc. |
| Familia de sistema operativo | Linux | OS X, UNIX |
| Personalización | Mucha. Se puede cambiar casi todo. | Poca excepto cuando se desbloquea |
| Costo de lanzamiento | 25 dólares pago único inicial | 100 dólares pago mensual |
| Programado en | C, C++, Java | C, C++, Objective-C |
| Dependiente de una PC o Mac | No | No |
| Transferencia fácil de medios | Depende del modelo del aparato | Con aplicaciones de Mac |
| Tipo de modelo | Abierto (open source) | Cerrado (propiedad de Apple), con elementos de código abierto |
| Código abierto | Núcleo (kernel), interfaz y algunas aplicaciones básicas | El núcleo (kernel) de iOS no es código abierto, pero está basado en el código abierto llamado Darwin OS |
| Herramientas "widgets" | Sí | No, excepto en Centro de Notificaciones |
| Rasgos apoyados para llamadas | Auto-respuesta | Auto-respuesta, recordatorio de llamada de vuelta, modo "no interrumpir" |
| Búsqueda por Internet | Usa Google Chrome o buscador de Android en versiones más viejas; otros buscadores (browsers) disponibles | Safari Móvil (otros buscadores disponibles) |
| Disponible para | Muchos celulares y tabletas, incluyendo Kindle Fire (usa Android modificado), Samsung, Sony, Motorola, Nexus y otros, También Google Glasses. | iPod Touch, iPhone, iPad, Apple TV (2da y 3ra generación) |
| Interfaz | Pantalla táctil, reloj inteligente | Pantalla táctil |
| Mensajería | Google Hangouts | iMessage |
| Comandos verbales | Google Now (en versiones más recientes) | Siri |
| Mapas | Google Maps | Apple Maps |
| Videochat | Google Hangouts | FaceTime |
| Tienda de aplicaciones | Google Play Store--sobre 1 millón de aplicaciones. Otras tiendas como Amazon y Getjar distribuyen aplicaciones sin | Apple App Store--sobre 1 millón de aplicaciones revisadas |

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| | revisión ("unconfirmed APK") | |
| Porcentaje del mercado | 81% de los celulares, 3.7% de las tabletas en Norte América (hasta enero 2013) y 44.4% de las tabletas en Japón (enero 2013). En los EU, 1er trimestre del 2013: 52.3 % de celulares y 47.7% de las tabletas | 12.9% de celulares, 87% de las tabletas en Norte América (hasta enero 2013) y 40.1% de las tabletas en Japón (enero 2013) |
| Idiomas disponibles | 32 idiomas | 34 idiomas |
| Versión estable más reciente | Android 5.0.1 - Lollipop (noviembre del 2014) | iOS 11 |
| Manufacturero(s) de aparatos | Google, LG, Samsung, HTC, Sony, ASUS, Motorola y muchos más | Apple, Inc. |
| Versiones nuevas salen | No se sabe | No se sabe |
| Formatos operacionales | Al día | Al día |
| Sitio web | android.com | apple.com |

Fuente Diffen 2013

VIII. REFERENCIAS

- Acurio , Gastón. 2016.** Gestión. [En línea] 28 de Agosto de 2016. [Citado el: 13 de Septiembre de 2016.] <http://gestion.pe/>.
- Acurio, Gastón. 2015.** La republica. [En línea] 4 de Marzo de 2015. [Citado el: 16 de Septiembre de 2016.] <http://larepublica.pe/>.
- África, Arino. 2007.** *Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa.* s.l.: Estrategia Financiera, 2007.
- Alegsa, Leandro. 2010.** Alegsa. *Alegasa.com.* [En línea] 5 de Diciembre de 2010. [Citado el: 7 de Junio de 2016.] <http://www.alegsa.com.ar/Dic/servicio%20online.php>.
- Ames, Alexandra. 2015.** El comercio. [En línea] 10 de Mayo de 2015. [Citado el: 12 de Septiembre de 2016.] <http://elcomercio.pe/economia>.
- Amit, Raphael y Zott, Christoph. 2009.** Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review.* [En línea] 2009. [Citado el: 15 de Mayo de 2016.] <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282008>. ISBN 1698-5117.
- Antúnez de Mayolo, Santiago. 2015.** TECHNOPATAS. *TECHNOPATAS.* [En línea] 15 de Diciembre de 2015. [Citado el: 8 de Octubre de 2016.] <https://www.technopatas.com/en-2016-delivery-online-creceria/>.
- Apega. 2015.** El comercio. [En línea] 6 de Julio de 2015. [Citado el: 13 de Septiembre de 2016.] <http://elcomercio.pe/gastronomia>.
- Arbaiza, Lydia, Cánepa, Marco y Cortez, Óscar. 2014.** [En línea] 2014. [Citado el: 16 de Junio de 2017.] <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/11/06/Comida%20rapida%20para%20web.pdf>.
- Arellano Marketing. 2015.** Arellano Marketing. [En línea] 2015. [Citado el: 13 de Septiembre de 2016.] <http://www.arellanomarketing.com/inicio/>.
- Arellano. 2015.** mercado negro. *mercado negro.pe.* [En línea] 4 de Septiembre de 2015. [Citado el: 9 de Septiembre de 2016.] <http://www.mercadonegro.pe/>.
- Avante. 2015.** Avante.es. [En línea] 6 de Marzo de 2015. [Citado el: 9 de Septiembre de 2016.] <http://www.avante.es/tipos-de-aplicaciones-moviles-ventajas-y-desventajas/>.
- Bizagi. 2012.** Bizagi. *Bizagi.* [En línea] 2012. [Citado el: 26 de Mayo de 2016.] <http://www.bizagi.com/es>.
- Cabello, Sebastián. 2015.** Peru.com. [En línea] 31 de Diciembre de 2015. [Citado el: 9 de Septiembre de 2016.] <http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/peru-enterate-cuantos-millones-ciudadanos-cuentan-smartphone-noticia-149632>.
- Cáceres Vergara, Calet Isai. 2016.** *Efecto de la metodología canvas para la innovación en modelos de negocio de la mype formal de calzado de Trujillo, al año 2016.* 2016.

Carranza , Carolina. 2015. El comercio. [En línea] 10 de Agosto de 2015. [Citado el: 13 de Septiembre de 2016.] <http://elcomercio.pe/economia>.

Casadesus Masanell, Ramon. 2004. Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Business Review*. [En línea] 2004. [Citado el: 15 de Mayo de 2016.] <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300401>. ISSN 1698-5117.

Castillo Aranda, Rolando Martín. 2013. *Diseño de un modelo de negocio para el crecimiento de una empresa familiar*. Santiago : s.n., 2013.

Castro Márquez, Fernando . 2003. *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas : Uyapar, 2003. ISBN 980-6629-00-0.

Cendra, Carlos. 2016. cink emprende. [En línea] 23 de Febrero de 2016. [Citado el: 19 de Septiembre 20 de 2016.] <http://cink-emprende.es/>.

Chiavenato, Idalberto . 2006. *Introducción a la teoría general de la administración*. s.l. : McGraw-Hill/Interamericana, 2006. 85-352-1348-1.

comScore. 2015. IMS Mobile In Latam. *IMS Mobile In Latam*. [En línea] 2015. [Citado el: 8 de Septiembre de 2016.] <http://www.imscorporate.com/news/Estudios-comScore/IMS-Mobile-Study-Enero2015.pdf>.

Cruz Herrera, Johana Paola y Romero Briñez, Diana Marcela. 2014. *Modelo de negocio para la creación de la empresa Marroquinería D& S.A.S de fabricación y comercialización de accesorios, a partir de la reutilización de residuos de desorillado en las curtiembre de San Benito bajo la metodología del modelo CANVAS*. Bogotá : s.n., 2014.

Cruz, Fernando. 2014. Pedidos por smartphone llegarían al 8% del total de delivery. *Gestión*. 3 de Septiembre de 2014.

Cuello, Javier y Vittone, José. 2013. *Diseñando apps para móviles*. s.l. : José Vittone, 2013. ISBN 9788461649334.

D' Alessio, Fernando. 2008. *Procesos estrategicos en*. 2008.

D'Alessio Ipinza, Fernando. 2008. *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. Lima : Pearson Educación de México S.A de C.V., 2008. ISBN.

Del Corral, Leticia. 2016. leticiadelcorral. *leticiadelcorral*. [En línea] 2016. [Citado el: 30 de Octubre de 2016.] <http://leticiadelcorral.com/>.

Diamond, Fabiola. 2013. *TU NEGOCIO ONLINE*. New York : Peguin Books Ltd, 2013. ISB 978-0-698-13619.

El Peruano. 2012. Actualidad empresarial. *Boletin Empresarial*. [En línea] 2012. [Citado el: 1 de Mayo de 2016.] <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=11049>.

—. **2016.** El Peruano. [En línea] 11 de Enero de 2016. [Citado el: 23 de Octubre de 2016.] <http://www.elperuano.com.pe/noticia-informe-destaca-reduccion-de-pobreza-587-a-227-37242.aspx>.

EROSKI. 2015. IdeaSana. *IdeaSana*. [En línea] 2015. [Citado el: 9 de Septiembre de 2016.] <http://ideasana.fundacioneroski.es/web/es/33/>.

Escuela online de marketing gastronómico. 2013. Escuela online de marketing gastronómico. [En línea] 5 de Junio de 2013. [Citado el: 12 de Septiembre de 2016.] <http://escuelamarketinggastronomico.net/>.

—. **2014.** Escuela online de marketing gastronómico. [En línea] 11 de Febrero de 2014. [Citado el: 12 de Septiembre de 2016.] <http://escuelamarketinggastronomico.net/>.

Férrnandez , Pablo y Bajac, Héctor. 2003. *La gestión del marketing de Servicios*. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A, 2003. ISB.

Ferrero, Alfredo. 2015. América economía. *América economía*. [En línea] 17 de Agosto de 2015. [Citado el: 12 de Septiembre de 2016.] <http://www.americaeconomia.com/>.

Fonseca, Alexandre S. 2014. *Fundamentos del e-commerce*. s.l. : Alexandre Fonseca, Sr, 2014.

Fuentes, Victor. 2016. IPE. *Instituto Peruano de Economía*. [En línea] Mayo de 2016. [Citado el: 23 de Mayo de 2016.] <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>.

Galeano Revert, Ana. 2013. IDENTIFICAR Y ANALIZAR MODELOS DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA METODLOGÍA DE LOS CASOS DE ESTUDIO. UNA REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PROPUESTA PRELIMINAR. [En línea] 2013. [Citado el: 17 de Mayo de 2016.] <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35065/Identificar%20y%20Analizar%20Modelos%20de%20Negocio.%20Metodologia%20del%20Caso.pdf?sequence=1>. ISSN 46021.

García, Andy. 2015. Gestión. *Gestión*. [En línea] 4 de Marzo de 2015. [Citado el: 9 de Septiembre de 2016.] <http://gestion.pe/>.

Gestión de restaurantes. 2008. Gestión de restaurantes.com. [En línea] 9 de Ocutbre de 2008. [Citado el: 13 de Septiembre de 2016.]

Gestión. 2014. Diario Gestión. [En línea] 2014 de Diciembre de 2014. [Citado el: 3 de mayo de 2016.] <http://gestion.pe/opinion/lambayequeretroceso-instituciones-2118787>.

—. **2013.** Gestion.pe. *Gestión.pe*. [En línea] 11 de Septiembre de 2013. [Citado el: 5 de Noviembre de 2016.] <http://gestion.pe/>.

—. **2015.** Gestión.pe. *Gestioón.pe*. [En línea] Miércoles de Marzo de 2015. [Citado el: 05 de Noviembre de 2016.] <http://gestion.pe/economia/emprendimiento-peru-quinta-economia-mundo-2125812>.

Grande Esteban, Idefonso. *Marketing de los servicios*. Madrid : ESIC. ISB.

GRONROOS, CHRISTIAN. 1990. *MARKETING y gestión de servicios*. Madrid : Díaz de Santos S.A, 1990. ISBN.

Guerra Valverde, Yosvanys. 2010. Gestión de restaurantes. [En línea] 15 de Abril de 2010. [Citado el: 13 de Septiembre de 2016.] <http://www.gestionrestaurantes.com/>.

Guisado Moreno, Angela. 2004. *La Formación y Perfección del Contrato en Internet*. Madrid : Marcial Pons, 2004. ISBN.

Gutiérrez, Juan Pablo. 2016. buenosnegocios.com. *buenosnegocios.com*. [En línea] 23 de Agosto de 2016. [Citado el: 10 de Noviembre de 2016.] <http://www.buenosnegocios.com/contenidos/home.html>.

Hitpass, Bernhard. 2014. *Busines Process Managemet Fundamentos y Conceptos de Implemetación*. Santiago de Chile : BHH Ltda, 2014. ISBN 9789563459777.

Hospina, Rafael. 2016. Comercio electrónico en Perú: Más pagos online, más horas en internet y menos miedo. *Gestion*. Lima, 21 de Julio de 2016.

Hundskopf , Javier. 2015. El comercio. [En línea] 6 de Marzo de 2015. [Citado el: 13 de Septiembre de 2016.] <http://elcomercio.pe/economia>.

INEI. 2016. El comercio. [En línea] 15 de Agosto de 2016. [Citado el: 13 de Septiembre de 2016.] <http://elcomercio.pe/economia>.

—. **2016.** Instituto Nacional de Estadística e Informática. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. [En línea] Junio 2016 de 2016. [Citado el: 8 de Septiembre de 2016.] https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2016.pdf.

—. **2016.** Perú.com. [En línea] 15 de Agosto de 2016. [Citado el: 13 de Septiembre de 2016.] <http://peru.com/>.

IOO. 2016. Ideas para emprender. *Ideas para emprender*. [En línea] 2016. [Citado el: 26 de Octubre de 2016.] <https://www.entrepreneur.com/article/291368>.

Ipsos. 2015. Ipsos Perú. *Ipsos Perú*. [En línea] 2015. [Citado el: 9 de Septiembre de 2016.] www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Apps.pdf.

Jijena Leiva, Renato Javier. 1999. *Comercio Electrónico y Derecho*. Santiago : s.n., 1999.

La Menorquina. 2016. La Menorquina. [En línea] 14 de Mayo de 2016. [Citado el: 12 de Septiembre de 2016.] <http://menorquina.com/inicio>.

Libreros, Daniel. 2015. Uso de los smartphones en Perú. Lima : La Republica.pe, 10 de Junio de 2015.

Lombardero Rodil, Luis. 2015. *Trabajar en la era digital*. Madrid : Empresarial, S.L., 2015. ISBN 13: 9788483568125.

López Pérez, Ricardo. 2012. *Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo holístico*. Madrid : s.n., 2012.

Marti Gallego, Sonia. 2014. El mercado de las apps tienen mucho potencial en el Perú. *El Comercio*. Lima, 1 de Septiembre de 2014.

Martínez Lopez, Francisco J. y Luna Huertas, Paula. 2008. *Marketing en la sociedad del conocimiento claves para la empresa*. Madrid : DELTA, 2008. ISBN.

Masías, Javier. 2016. SEMANAeconómica.com. *SEMANAeconómica.com*. [En línea] 31 de Enero de 2016. [Citado el: 9 de Septiembre de 2016.] <http://semanaeconomica.com/>.

Mesa, Mario. 2012. *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012. ISN 9789586487542.

Miempresapropia. 2011. Mi empresa propia. *Mi empresa propia*. [En línea] 11 de Enero de 2011. [Citado el: 1 de Mayo de 2016.] <http://www.mep.pe/nuevas-tecnologias-de-informacion-para-las-pymes-en-el-peru/>.

Miller, Steven. 2012. eHow en Español. *eHow en Español*. [En línea] 2012. [Citado el: 21 de Junio de 2016.] http://www.ehowenespanol.com/definicion-comercio-movil-hechos_506102/.

Ministerio de la Producción. 2015. STARTUP PERÚ. *STARTUP PERÚ*. [En línea] 2015. [Citado el: 9 de Septiembre de 2016.] <http://www.start-up.pe/acerca.html>.

Montenegro, Jaime. 2016. E-commerce a través de móviles se duplicaría al cierre del año. *El comercio Economía*. 29 de Marzo de 2016.

Montesano, Leonardo Oscar. 2013. *Modelo de impacto del consumo masivo de productos y servicios digitalizados electronico escalable*. Buenos Aires : s.n., 2013.

Morales González, Eliel. 2012. *Un enfoque de modelado de servicios de negocio orientado a la incorporación de módulos tecnológicos en la organización*. México : s.n., 2012.

Mullins , Jhon y Komisar, Randy. 2010. *Mejorando el modelo de negocio*. Barcelona : Bresca Editorial, S.L, 2010. ISB.

Muñoz, Flor. 2016. Correo. *Correo*. [En línea] 16 de Abril de 2016. [Citado el: 3 de Mayo de 2016.] <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/pymes-tienen-doble-crecimiento-con-uso-de-la-tecnologia-666802/>.

Noriega, Mauricio. 2012. Gestión.pe. [En línea] 5 de Julio de 2012. [Citado el: 13 de Septiembre de 2016.] <http://gestion.pe/>.

Orihuela, Jose Luis. 2016. En Perú las tecnologías y plataformas digitales han transformado la interacción entre marcas y consumidores. *Infomarketing*. Lima, 9 de Mayo de 2016.

Osiptel . 2016. Osiptel.com. *Osiptel.com*. [En línea] Junio de 2016. [Citado el: 9 de Septiembre de 2016.] http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/BoletinOSIPTEL_E13/files/assets/basic-html/page1.html.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. 2010. *GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO*. Barcelona : Centro Libros PAPF, S.L.U, 2010. ISN.

—. 2013. *GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO*. Barcelona : Centro Libros PAPF, S.L.U, 2013. ISN.

Pais Curto, José Ramón. 2013. *BPM (Business Process Management). Cómo alcanzar la agilidad y eficiencia operacional a través de BPM y la empresas orientada a procesos*. 2013. ISBN: 9788461638543.

Pastor Banda, Ana Mirella. 2014. *Propuesta de modelo de negocio para la asociación del centro de procesamiento pesquero artesanal en el distrito de Santa Rosa-Lambayeque-2013*. Chiclayo : s.n., 2014.

Paz, Luis Eduardo y Noboa, Miño. 2014. *Diseño de modelo de negocio canvas para banco solidario*. Quito : s.n., 2014.

Perú21. 2014. Perú21. [En línea] 4 de Enero de 2014. [Citado el: 4 de Septiembre de 2016.] <http://peru21.pe/>.

Peru21. 2015. peru21.com. *peru21.com*. [En línea] 22 de Agosto de 2015. [Citado el: 5 de Octubre de 2016.] <http://peru21.pe/>.

—. 2013. peru21.pe. *peru21.pe*. [En línea] 20 de Mayo de 2013. [Citado el: 5 de Octubre de 2016.] <http://peru21.pe/mis-finanzas/que-fracasan-empresas-2131876>.

pyme.net, emprende. 2016. Emprendedores y PYMES. *Emprendedores y PYMES*. [En línea] 2016. [Citado el: 9 de Septiembre de 2016.] <http://www.emprendepyme.net/que-es-una-compania-start-up.html>.

Salas Fumas, Vicente. 2009. Modelos de Negocio y Nueva Economía IndustrialUniversia. *Business Review*. [En línea] 2009. [Citado el: 17 de Mayo de 2016.] <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282009>> I. ISSN 1698-5117.

Segura, Alonso. 2016. Gestio.pe. [En línea] 16 de Abril de 2016. [Citado el: 13 de Septiembre de 2016.] <http://gestion.pe/>.

Serrano Gomez, Francisco. 1997. *Temas de introducción al marketing*. Madrid : ESIC, 1997. 84-7356-098-1.

Soret Los Santos, Ignacio. 2009. *Logística y operaciones en la empresa*. Madrid : ESIC, 2009. ISBN 978-84.

Tanaka, Martin. 2014. La Republica.pe. [En línea] 12 de Enero de 2014. [Citado el: 12 de Septiembre de 2016.] <http://larepublica.pe/>.

Teece, David. 2010. Long Range Planning. *Busines Models, Business and Strategy*. [En línea] 2010. [Citado el: 24 de Mayo de 2016.] <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>.

Tim, Clark, Ostewalder, Alexander y Pigneur, Yves. 2012. *Tu modelo de negocio*. Barcelona : Centreo Libros PAPP, S.L.U, 2012. ISB.

Torres Gonzáles, Luis Enrique. 2015. *Las TIC y su impacto en el desarrollo del Perú*. Lima : s.n., 2015.

Villalobos, Jorge. 2012. Entreprenur. *Entreprenur*. [En línea] Septiembre24 de 2012. [Citado el: 16 de Junio de 2017.] <https://www.entrepreneur.com/article/265490>.

**ANEXOS
INSTRUMENTOS DE
RECOLECCIÓN DE
DATOS**

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL
ENCUESTA

Objetivo: Determinar la aceptación del mercado objetivo para el desarrollo de un modelo de negocio para la generación de servicios online a través de una aplicación móvil.

Dirigido: Encuesta dirigida al propietario del restaurante

Fecha: / /

Instrucciones: Marcar con una "X" la opción de respuesta de acuerdo a su criterio

Preguntas

1. **¿Cuántos años en el mercado tiene su restaurante?**
a) Menos de 1 año b) Entre 1 y 5 años c) Más de 5 años
2. **¿Cuáles son las características que lo diferencian de sus principales competidores (propuesta de valor)?**
a) Precio b) Estatus de marca c) Atención al cliente
d) Accesibilidad e) Otros_____
3. **¿Cómo es la relación con sus clientes?**
a) Muy buena b) Buena c) Ni buena ni mala
d) Regular e) Mala
4. **¿La característica que lo diferencia de sus competidores satisface suficientemente bien las necesidades de sus clientes?**
a) Si b) No
5. **¿Qué tan efectivo es el modelo actual de su negocio respecto al tiempo, desde que se hace el pedido, hasta la entrega en mesa?**
a) Muy efectiva b) Efectiva c) Ni efectiva ni desafectiva
d) Regular e) Mala

6. **¿Con que frecuencia tiene reclamos por el tiempo de espera de sus clientes?**
- a) Muy frecuentemente b) Frecuentemente c) Regularmente
d) No tiene reclamos
7. **¿Si existiera un nuevo modelo de negocio que minimice el tiempo de atención para sus clientes la utilizaría?**
- a) Muy probablemente b) Probablemente c) Poco Probable
d) No lo utilizaría
8. **¿Cómo ha evolucionado su nivel de ventas en los últimos 5 años?**
- a) En aumento b) Se mantienen c) Varía
d) A decrecido
9. **¿Le gustaría tener un modelo de negocio innovador que le genere mayores ingresos?**
- a) Si b) No
10. **¿Cuenta con un programa de fidelización al cliente? (por ejemplo tarjetas puntos, vales de consumo, descuentos entre otros)**
- a) Si b) No
11. **¿Ha recibido capacitación usted y sus trabajadores sobre temas relacionados a su negocio?**
- a) Si b) No
12. **¿Maneja adecuadamente los costos y gastos de su restaurante?**
- a) Si b) No
13. **¿Se ha informado en blog, revistas de hostelería, etc. Acerca de cuáles son los productos que el cliente gastronómico demanda?**
- a) Si b) No
14. **¿Conoce los gustos y preferencias de sus clientes?**
- a) Si b) No
15. **¿Está presente activamente en la red con una web atractiva?**
- a) Si b) No
16. **¿Qué medio de comunicación utiliza para la promoción de su restaurante?**

- a) Televisión b) Radio c) Página web
d) Redes sociales e) Medio escrito

17. ¿Cuáles son los recursos tecnológicos que cuenta su empresa?

- a) Sistemas de información b) Dispositivos móviles
c) Impreso de etiquetas d) Equipos Post
e) Otros _____

18. ¿Renueva su maquinaria y/o equipos en mejora de su restaurante?

- a) Si b) No

19. ¿Se adapta a cambios tecnológicos con equipos en forma gradual (compra los equipos de acuerdo a los requerimientos de la empresa)?

- a) Si b) No

20. ¿Con qué medios cuenta para recibir pedidos a domicilio?

- a) Teléfono b) Aplicación móvil c) Mensaje de texto
d) Página Web e) No cuento con medios para recibir
pedidos a domicilio

Si su respuesta es la alternativa “e” pasar a la pregunta 25

21. ¿Presenta inconvenientes al recibir pedidos a domicilio?

- a) Si b) No

Si su respuesta es **no** pasar a la pregunta 23

22. ¿Cree Ud. Que al contar con una herramienta tecnológica evitaría dichos inconvenientes?

- a) Muy probablemente b) Probablemente c) Ni probable
ni desaprobablemente c) Poco Probable d) No lo creo
probable

23. ¿Cuál es el tiempo promedio en el servicio delivery que tarda en la entrega de pedidos?

- a) 0 a 10 minutos b) 10 a 20 minutos c) 20 a 30 minutos
d) 30 a 40 minutos e) Más de 40 minutos

24. ¿Cuántos pedidos a domicilio realiza por semana?

- a) 15 a 20 pedidos b) 20 a 30 pedidos c) 30 a 40 pedidos
d) 40 a 50 pedidos e) Más de 50 pedidos

- 25. ¿Desearía tener un medio tecnológico para promocionar sus productos y promociones?**
a) Si b) No
- 26. ¿Estaría dispuesto a colaborar con la implementación de una aplicación móvil que muestre información actualizada y permita la realización de pedidos a domicilio?**
a) Si b) No
- 27. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?**
a) 1 a 5 trabajadores b) 5 a 10 trabajadores c) 10 a 15 trabajadores
d) 15 a 20 trabajadores e) Más de 20 trabajadores
- 28. ¿Su negocio cuenta con áreas administrativas (Gerencia, contabilidad, compras, producción, entre otros)?**
a) Si b) No
- 29. ¿Tiene asignado un responsable en cada uno de las áreas de su negocio?**
a) Si b) No
- 30. ¿Cuenta con un área de soporte tecnológico?**
a) Si b) No

ANEXO

MATRIZ DE

CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TESIS

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Navarro Heredia Gian Carlos

FACULTAD/ESCUELA: Ingeniería- Ingeniería Empresarial

| | |
|-------------------------------------|--|
| TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN | Diseño de un modelo de negocios para la generación de servicios online de comida rápida, Chiclayo 2016 |
| PROBLEMA | ¿De qué manera se impulsa el servicio online de comida rápida en los restaurantes de Chiclayo? |
| HIPÓTESIS | Si se diseña un modelo de negocios como nueva línea de comercialización de comida rápida se impulsará la generación de servicios online en los restaurantes de Chiclayo 2016. |
| OBJETIVO GENERAL | Diseñar un modelo de negocios como nueva línea de comercialización para el servicio online de comida rápida. |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | <ul style="list-style-type: none"> a) Analizar la situación actual de proceso de comercialización y distribución en los restaurantes. b) Analizar la factibilidad del modelo según el estudio del entorno de los restaurantes c) Elaborar el esquema de negocios utilizando la herramienta canvas. d) Simular los procesos en Bizagi y en una aplicación móvil. e) Elaborar un plan de implementación del modelo |
| DISEÑO DEL ESTUDIO | <p>Tipo de estudio: Exploratoria, descriptiva</p> <p>Diseño de investigación: No experimental</p> |
| POBLACIÓN Y MUESTRA | <p>Población: Para calcular este dato se tomara como población a los restaurantes que pertenezcan a un gremio. Se tomará los datos de la asociación de hoteles restaurantes y afines de Lambayeque. . Los cuales son 30 restaurantes que están la jurisdicción de Chiclayo.</p> <p>Muestra: Según Fernando Castro Márquez en su libro El proyecto de investigación y su esquema de elaboración, expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra (Castro Márquez, 2003). La muestra para esta investigación será la misma a la de la población.</p> |
| VARIABLES | Variable Independiente: Modelo de negocios de comida rápida |

| | |
|--|--|
| | Variable Dependiente: Servicios online |
|--|--|

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Indicadores | Escala de medición | Fórmula |
|-----------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------------|----------------|
|-----------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------------|----------------|

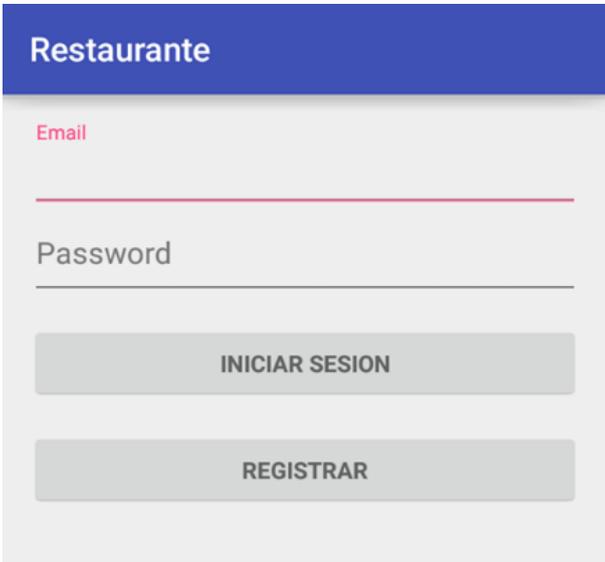
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

ANEXO

NOTIFICACIONES DE

PANTALLAS DE APP

| Número de Tarea | Número de Historias | Nombre de la Tarea |
|-----------------|---------------------|----------------------|
| 1 | 1 | Registro |
| 2 | 1 | Selección de pedido |
| 3 | 1 | Realizar pedido |
| 4 | 1 | Ver pedido realizado |

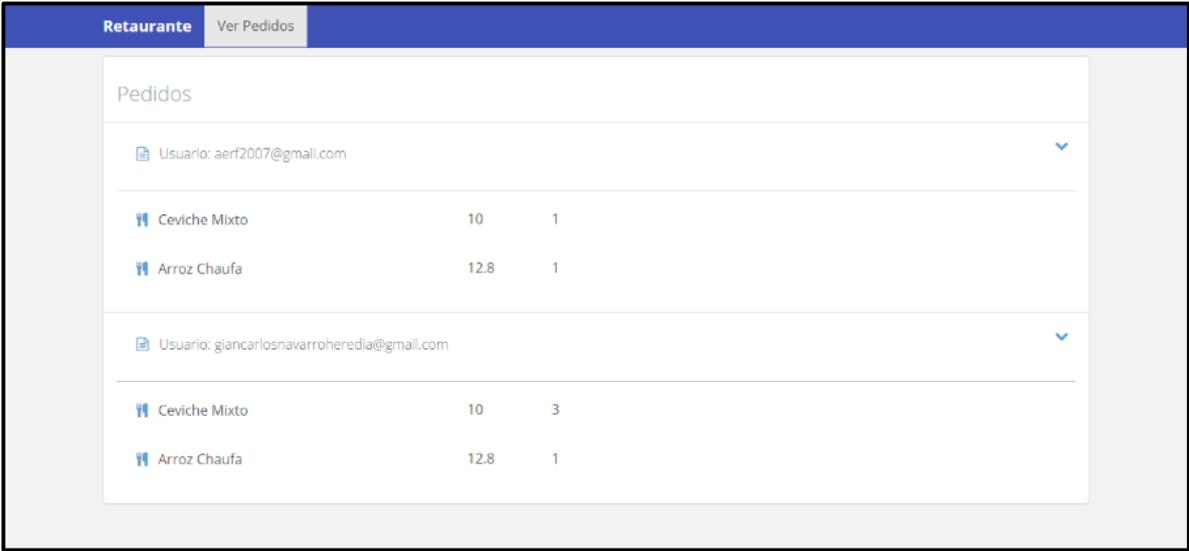
| | |
|--|---|
| Número de Tarea: 1 | Número de Historia: 1 |
| Nombre de la tarea: Registro de los clientes en la base de datos | |
| Tipo de Tarea: Desarrollo | Puntos Estimados: 0.5 |
| Fecha de Inicio: 12/06 2017 | Fecha Fin: 12/06 2017 |
| Programador Responsable: Programador externo a la investigación | |
| Descripción: |  |

| | |
|---|-----------------------|
| Número de Tarea: 2 | Número de Historia: 1 |
| Nombre de la tarea: Selección de pedido | |
| Tipo de Tarea: Desarrollo | Puntos Estimados: 0.5 |
| Fecha de Inicio: 12/06 2017 | Fecha Fin: 12/06 2017 |
| Programador Responsable: Programador externo a la investigación | |

Descripción:

| Restaurante | |
|-----------------------|-------|
| Ceviche Mixto 10.0 | PEDIR |
| Arroz Chaufa 12.8 | PEDIR |

| | |
|---|--|
| Número de Tarea: 3 | Número de Historia: 1 |
| Nombre de la tarea: Realizar pedido | |
| Tipo de Tarea: Desarrollo | Puntos Estimados: 0.5 |
| Fecha de Inicio: 12/06 2017 | Fecha Fin: 12/06 2017 |
| Programador Responsable: Programador externo a la investigación | |
| Descripción: |  |

| | |
|---|-----------------------|
| Número de Tarea: 4 | Número de Historia: 1 |
| Nombre de la tarea: Ver pedido realizado | |
| Tipo de Tarea: Desarrollo | Puntos Estimados: 0.5 |
| Fecha de Inicio: 12/06 2017 | Fecha Fin: 12/06 2017 |
| Programador Responsable: Programador externo a la investigación | |
| Descripción: | |
|  | |

Pruebas de Validación

| Número de la Prueba | Número de la Historia | Nombre de la Prueba |
|---------------------|-----------------------|---------------------------------|
| 1 | 1 | Validación de inicio de sesión |
| 2 | 2 | Validación de registro de datos |
| 3 | 3 | Validación de envío de pedidos |

Historia de Usuario

| | |
|--|----------------------------------|
| CASO DE PRUEBA | |
| Código: 1 | N° Historia de Usuario: 1 |
| Historia de Usuario: Validación de inicio de sesión | |
| Condiciones de Ejecución: Cada usuario debe de contar un perfil de usuario y su contraseña para que pueda acceder a las funciones de la aplicación. | |
| Entrada/Pasos de Ejecución: | |

| |
|---|
| <p>Caso N°1 Ingresos: email y contraseña correctos Respuesta: acceso a la aplicación</p> <p>Caso N°2 Ingresos: campos vacíos o e-mail y contraseña incorrectos Respuesta: Mensaje "E-mail o Password incorrectos"</p> |
| <p>Resultado Esperado: Verificar los datos de ingreso del usuario para acceder a la aplicación, en este caso el usuario requerirá del e-mail y contraseña.</p> |
| <p>Evaluación de la Prueba: La prueba se concluyó satisfactoriamente.</p> |

| | |
|---|----------------------------------|
| CASO DE PRUEBA | |
| Código: | N° Historia de Usuario: 2 |
| Historia de Usuario: Validación de registro de datos | |
| Condiciones de Ejecución: Cada usuario debe de contar un perfil de usuario y su contraseña para que pueda acceder a las funciones de la aplicación. | |
| Entrada/Pasos de Ejecución: | |
| <p>Caso N°1 Ingresos: Datos correctos Respuesta: Mensaje "Bienvenido"</p> <p>Caso N°2 Ingresos: Campos vacíos Respuesta: Mensaje "Complete sus datos"</p> <p>Caso N°3 Ingresos: e-mail duplicado Respuesta: Mensaje "e-mail ya registrado"</p> | |
| Resultado Esperado: Validar los datos del usuario: nombres, apellidos, teléfono, dirección, correo, contraseña. | |
| Evaluación de la Prueba: La prueba se concluyó satisfactoriamente. | |

| | |
|--|----------------------------------|
| CASO DE PRUEBA | |
| Código: | N° Historia de Usuario: 3 |
| Historia de Usuario: Validación de pedido | |
| Condiciones de Ejecución: Cada usuario debe de contar un perfil de usuario y su contraseña para que pueda acceder a las funciones de la aplicación. | |