



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
RESTAURANTE AUTOSERVICIO IMPULSADO POR PERSONAS
CON DISCAPACIDAD AUDITIVA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión**

Presentado por

Edgar Ivan Chavez Garcia

Gian Carlos Tarifeño Sanchez

Gino Eduardo Taboada Lozano

Asesor: Jalil Sael Sotomayor Mardini

[0000-0002-8630-2207](tel:0000-0002-8630-2207)

Lima, julio 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JALIL SAEL SOTOMAYOR MARDINI deja constancia que el trabajo de investigación titulado “Plan estratégico para la implementación de un restaurante autoservicio impulsado por personas con discapacidad auditiva” presentado por Don Edgar Ivan Chavez Garcia, Don Gian Carlos Tarifeño Sanchez y Don Gino Eduardo Taboada Lozano para, optar el Grado de Magister en Gestión fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 4 de enero de 2025 dando el siguiente resultado:

Chavez, Ivan_Trabajo de investigacion_Maestria_2024 (1)
(1).docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

Fecha: 04 de enero de 2025



Asesor: Jalil Sael Sotomayor Mardini
ID de ORCID: 0000-0002-8630-2207

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del proyecto es desarrollar un modelo de negocio innovador y socialmente responsable que promueva la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva en San Isidro y Santiago de Surco en Lima Metropolitana.

La metodología utilizada incluye un análisis de factores macro y microentorno, así como un estudio de mercado para evaluar la demanda potencial y las preferencias del consumidor. Las encuestas realizadas denotan una alta receptividad hacia el modelo de restaurante propuesto, destacando que la preferencia del 72.9% de los encuestados indicó que el enfoque social de la empresa puede motivar su elección, siendo uno de los puntos relevantes dentro de la propuesta de valor del restaurante. Asimismo, el 65.6% prefiere realizar su pedido por una aplicación móvil y el 80.2% prefiere realizar el pago por medios de pago virtuales.

El análisis realizado evidencia que la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva es viable y beneficiosa desde una perspectiva económica y social. La evaluación financiera mostró un valor actual neto (VAN) positivo de 907,389 soles y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 29.36%, superior al costo de capital del 11.3%, confirmando la viabilidad económica del proyecto. Además, se identificaron oportunidades de expansión y un alto potencial de aceptación en el mercado objetivo.

Como resultado se tiene un plan estratégico completo que cubre todos los objetivos propuestos. Este plan incluye estrategias para marketing, operaciones, recursos humanos, sostenibilidad y finanzas, asegurando la creación de un entorno laboral inclusivo y sostenible en el sector de restaurantes en Lima Metropolitana.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Problemática	1
1.2 Justificación del tema.....	2
1.3 Concepto del negocio.....	3
1.4 Objetivos de la investigación	3
1.4.1 Objetivo general.....	3
1.4.2 Objetivos específicos.....	3
1.5 Alcance de la investigación	3
1.6 Hipótesis del trabajo	4
1.6.1 Hipótesis	4
1.6.2 Variable dependiente.....	4
1.6.3 Variable independiente	4
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	5
2.1 Marco conceptual	5
2.1.1 Plan Estratégico	5
2.1.2 Discapacidad.....	5
2.1.3 Discapacidad auditiva.....	6
2.1.4 Lenguaje de señas	6
2.1.5 Inclusión social	6
2.1.6 Restaurantes de autoservicio	6

2.1.7	Innovación de producto.....	7
2.1.8	Accesibilidad en el lugar de trabajo	7
2.2	Marco contextual.....	8
2.2.1	Organizaciones que apoyan a las personas con discapacidad auditiva en Perú	8
2.2.2	Certificación empresas B.....	8
2.2.3	Digital IQ Index.....	9
2.2.4	Antecedentes.....	10
CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO		12
3.1	Análisis del macroentorno	12
3.1.1	Entorno político.....	12
3.1.2	Entorno económico	14
3.1.3	Entorno social.....	15
3.1.4	Entorno tecnológico	15
3.1.5	Entorno ecológico.....	16
3.1.6	Entorno legal	16
3.2	Análisis del microentorno	17
3.2.1	Poder de negociación de los proveedores.....	18
3.2.2	Poder de negociación de los clientes	18
3.2.3	Amenaza de nuevos competidores	19
3.2.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	20
3.2.5	Rivalidad entre los competidores existentes	20
3.2.6	Grado de atractividad.....	21
3.3	Análisis de factores externos (EFE)	21
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO		23
4.1	Modelo de negocio	23

4.2 Cadena de valor	23
4.2.1 Actividades primarias.....	24
4.2.2 Actividades de soporte	25
4.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	26
4.4 Ventaja competitiva	27
CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO	28
5.1 Objetivo	28
5.2 Metodología y diseño de la investigación de mercados	28
5.2.1 Segmentación de mercado	28
5.2.2 Tamaño de mercado total.....	30
5.2.3 Tamaño de mercado potencial.....	31
5.2.4 Tamaño de mercado objetivo.....	32
5.2.5 Investigación cuantitativa	33
5.2.6 Muestra	33
5.3 Resultados de la investigación cuantitativa	34
5.4 Conclusiones	38
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO.....	39
6.1 Visión.....	39
6.2 Misión	39
6.3 Valores organizacionales	39
6.4 Análisis FODA.....	39
6.5 Objetivo general	41
6.6 Objetivos estratégicos	41
6.6.1 Objetivos de impacto social.....	41
6.6.2 Objetivos de rentabilidad	41

6.6.3	Objetivos de crecimiento e innovación.....	41
6.7	Alineamiento de iniciativas estratégicas con los objetivos y planes funcionales	41
6.7.1	Estrategia competitiva	42
6.7.2	Estrategia de crecimiento	42
CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES.....		44
7.1	Plan de Marketing.....	44
7.1.1	Descripción de servicio	44
7.1.2	Objetivos del plan de marketing.....	44
7.1.3	Formulación estratégica de marketing	46
7.1.4	Estrategia de fidelización	46
7.1.5	Estrategia de la mezcla de marketing	46
7.1.6	Presupuesto de marketing.....	51
7.2	Plan de Operaciones.....	53
7.2.1	Objetivos y estrategia de operaciones	53
7.2.2	Diseño del producto	54
7.2.3	Instalaciones físicas.....	56
7.2.4	Infraestructura digital.....	57
7.2.5	Funcionamiento operativo.....	58
7.2.6	Presupuesto del plan de operaciones.....	61
7.3	Plan de recursos humanos	62
7.3.1	Objetivos	62
7.3.2	Estructura organizacional.....	63
7.3.2.1	Administrador	64
7.3.2.2	Jefe de recursos humanos.....	64
7.3.2.3	Supervisor de marketing e innovación.....	65

7.3.2.4	Cocinero	65
7.3.2.5	Asistente de cocina	66
7.3.2.6	Personal de apoyo	66
7.3.3	Procesos de la gestión de recursos humanos.....	66
7.3.4	Presupuesto de Plan de Recursos Humanos.....	67
7.4	Plan de Sostenibilidad.....	68
7.4.1	Propósito Ambiental	68
7.4.2	Propósito Social.....	69
7.4.3	Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	69
7.4.4	Estrategias de Sostenibilidad	70
7.4.5	Presupuesto del Plan de Sostenibilidad	70
7.5	Plan de finanzas.....	71
7.5.1	Supuestos y políticas financieras	71
7.5.2	Objetivos del plan de finanzas	71
7.5.3	Expectativa del proyecto por local	72
7.5.4	Estimación de costos	72
7.5.5	Punto de equilibrio.....	73
7.5.6	Estado de resultados proyectado	74
7.5.7	Flujo de caja (VAN y TIR).....	74
7.5.8	Análisis de sensibilidad.....	75
	CONCLUSIONES.....	76
	RECOMENDACIONES	77
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de puntuación por rangos según el estudio de Gartner	9
Tabla 2. Poder de negociación de los proveedores	18
Tabla 3. Poder de negociación de los clientes	19
Tabla 4. Amenaza de nuevos competidores.....	19
Tabla 5. Amenaza de productos o servicios sustitutos	20
Tabla 6. Rivalidad entre los competidores existentes.....	20
Tabla 7. Resumen del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	21
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	21
Tabla 9. <i>Business Model Canvas</i>	23
Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	26
Tabla 11. Criterios de segmentación.....	29
Tabla 12. Promedio mensual de remuneración bruta según tipo de trabajador en San Isidro y Santiago de Surco	30
Tabla 13. Mercado Potencial en Sectores 3 y 4 de San Isidro	31
Tabla 14 Mercado Potencial en Santiago de Surco	32
Tabla 15 Mercado Objetivo en San Isidro y Santiago de Surco	32
Tabla 16. Matriz FODA cruzado	40
Tabla 17. Matriz de priorización de estrategias	41
Tabla 18. Asignación de estrategias a los planes funcionales	42
Tabla 19. Matriz de crecimiento Producto-Mercado	43
Tabla 20. Matriz interna y externa (IE)	43
Tabla 21. Objetivos específicos del plan de marketing	44
Tabla 22. Indicadores por iniciativas correspondientes al plan de marketing	45
Tabla 23. Precios de la competencia en soles	48
Tabla 24. Fijación de precio de los productos por unidad en soles	48
Tabla 25. Marketing por lanzamiento en soles	52
Tabla 26. Marketing recurrente en soles.....	52
Tabla 27. Objetivos específicos del plan de operaciones	53
Tabla 28. Indicadores por iniciativa correspondientes al plan de operaciones.....	53
Tabla 29 Detalle de costos de entradas y bebidas de almuerzo en soles	54
Tabla 30 Detalle de costos de platos de fondo de almuerzo en soles	55

Tabla 31 Detalle de costos de platos de desayuno en soles	55
Tabla 32 Detalle de costos de platos de cena en soles	55
Tabla 33. Estimación de la inversión en soles	61
Tabla 34. Estimación de los costos operativos en soles.....	62
Tabla 35. Estimación de los gastos operativos en soles.....	62
Tabla 36. Objetivos específicos del plan de recursos humanos.....	63
Tabla 37. Indicadores por iniciativa correspondientes al plan de recursos humanos	63
Tabla 38. Planilla del personal en soles	67
Tabla 39. Presupuesto del área de recursos humanos en soles	68
Tabla 40. Objetivos específicos del plan de finanzas	71
Tabla 41. Expectativa de ventas en soles (unidades vendidas).....	72
Tabla 42. Ingresos proyectados en soles	72
Tabla 43. Costos operativos en soles	72
Tabla 44. Otros gastos operativos en soles	73
Tabla 45. Otros gastos operativos en soles	73
Tabla 46. Estado de resultados proyectado en soles	74
Tabla 47. Otros gastos operativos en soles	74
Tabla 48. Otros gastos operativos en soles	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ejemplo comparativo entre Taco Bell y el promedio del sector de restaurantes	10
Figura 2. Grado de aprobación de la presidenta del Perú, Dina Boluarte.....	12
Figura 3. Grado de aprobación del Congreso de la República del Perú	12
Figura 4. Población con y sin discapacidad, por sexo, según condición de actividad.....	13
Figura 5. Variación porcentual anual de PBI entre los años 2014 y 2023 en el Perú.....	14
Figura 6. Bombillas inteligentes para alerta de personas con discapacidad auditiva	16
Figura 7. Cadena de valor	24
Figura 8. PBI de la actividad alojamiento y restaurantes (Valores a Precios Constantes de 2007)	28
Figura 9 Mapa de oficinas con división de submercados en Lima	29
Figura 10. Población flotante en el distrito de San Isidro, dividido por sectores	30
Figura 11. Distribución por sector en Santiago de Surco	32
Figura 12. Motivación respecto al enfoque social de la empresa	34
Figura 13. Frecuencia de compra de desayuno, almuerzo y/o cena.....	35
Figura 14. Preferencia de medio de pago.....	35
Figura 15. Preferencia para realizar pedido	36
Figura 16. Aspectos importantes que toma en cuenta el comprador	36
Figura 17. Rango de precios para desayuno elegido por los encuestados	37
Figura 18. Rango de precios para almuerzo elegido por los encuestados	37
Figura 19. Carta restaurante Ecos	44
Figura 20 Logotipo de la marca	47
Figura 21 Empaque de producto	47
Figura 22. Ubicación de locales en San Isidro.....	49
Figura 23. Ubicación de local en Santiago de Surco	49
Figura 24. Imagen referencial de inversión en actividades BTL.....	51
Figura 25. Planta de distribución estándar (referencial)	57
Figura 26. Flujo del proceso de compra.....	59
Figura 27 Flujo de movimiento de los clientes	60
Figura 28. Organigrama de la empresa	64
Figura 29. Lista de objetivos de desarrollo sostenible	69

INTRODUCCIÓN

La creación de un restaurante de autoservicio que emplea a personas con discapacidad en Lima Metropolitana busca abordar el desafío crucial de la inclusión laboral de personas con discapacidad en el sector de restaurantes. El problema específico del estudio se centra en la alta tasa de desempleo entre personas con discapacidad en Perú, donde solo una minoría encuentra oportunidades de empleo dignas. La estrategia de investigación hace uso de métodos cuantitativos, a través de encuestas y revisión de fuentes secundarias para comprender mejor el impacto socioeconómico y la viabilidad del proyecto.

La justificación de este proyecto radica en la necesidad de implementar prácticas inclusivas y sostenibles en el sector de restaurantes. La investigación se ha estructurado en varias fases: revisión de literatura sobre inclusión laboral y modelos de autoservicio, desarrollo del diseño del estudio, recolección de datos, análisis y presentación de resultados. La hipótesis principal contempla que la inclusión de personas con discapacidad a través de un modelo de autoservicio en restaurantes es viable. Este proyecto, pretende no solo generar un impacto positivo en la comunidad local al promover una mayor conciencia y aceptación de la diversidad, sino que también aspira a que puede ser tomado como referencia por otras organizaciones y en otras ciudades, contribuyendo significativamente a la cohesión social y a la disminución de las desigualdades a largo plazo.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1 Problemática

En Perú, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), en los censos realizados en 2017, revelaron que 3,209,261 personas indicaron tener algún tipo de discapacidad, lo cual equivale al 10.3% de la población del país. Asimismo, según información proporcionada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2015), un 34% de las personas con alguna discapacidad padecen limitaciones auditivas, y de ese grupo, el 92% pertenece a las personas en edad de laborar.

Sin embargo, datos de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL, 2022), señalan que únicamente el 10% de las empresas peruanas cumplieron con la cuota laboral de 3% de trabajadores con discapacidad al 2022, lo que permitió que solo el 23% de este grupo accediera a una oportunidad laboral, dejando a un 77% sin la oportunidad de alcanzar estabilidad e independencia económica.

Al examinar la problemática social, se ha determinado que, a pesar del esfuerzo del Estado y la implementación de la Ley N° 29973 vigente, que fomenta la inclusión de grupos vulnerables en el sector laboral, muchas empresas aún mantienen percepciones erróneas respecto a la inclusión de personas con discapacidad, considerándola extremadamente difícil o incluso inalcanzable. Esto se relaciona, en gran medida, con la falta de conocimiento y sensibilización en torno al tema.

La limitada inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva no solo restringe las oportunidades económicas de este grupo, sino que también impide su desarrollo personal y social. Entre las principales dificultades para su inclusión en el mercado laboral peruano se encuentran la carencia de condiciones de accesibilidad en los espacios de trabajo, la insuficiencia de programas de capacitación adecuados y la persistencia de prácticas discriminatorias. Las políticas inclusivas no solo tienen un impacto positivo en las personas con discapacidad, sino que también contribuyen a fortalecer la cohesión y mejorar el ambiente laboral dentro de las organizaciones (Velarde-Talleri, 2018).

A nivel global, la inclusión de personas con discapacidad en el mercado laboral ha demostrado tener beneficios económicos significativos. Según estimaciones de La Organización Internacional del Trabajo (OIT), integrar a personas con discapacidad en el ámbito laboral puede generar un incremento en el Producto Bruto Interno (PBI) de un país, llegando a alcanzar

hasta un 7% (Buckup, 2009). Por otro lado, la exclusión laboral genera un costo económico significativo para el Estado, que debe invertir en subsidios y programas de asistencia para estas personas. Por lo tanto, promover la inclusión laboral no solo es un imperativo moral, sino también una estrategia económica que genera valor.

El problema central radica en la escasa inclusión laboral de personas con discapacidad en el Perú, a pesar de la legislación vigente y los esfuerzos del gobierno. Esta situación limita sus oportunidades de desarrollo económico y social, perpetuando un ciclo de discriminación y exclusión. La falta de cumplimiento de la cuota laboral por parte de las empresas y las barreras actitudinales y de accesibilidad en el entorno laboral constituyen los principales desafíos a abordar para lograr una verdadera inclusión laboral.

1.2 Justificación del tema

La generación de ideas innovadoras que promuevan el bien común y aborden los vacíos dejados por el sistema tradicional permite una nueva forma de hacer negocios. En este contexto, la creación de empresas con un enfoque social, autosostenible y rentable se convierte en una posibilidad viable.

Una de las formas mediante las cuales se puede llevar a cabo la creación de una empresa con enfoque social, autosostenible y rentable es a través de la implementación de un restaurante. Este tiene el potencial de generar empleo para un grupo de personas que, debido a su discapacidad, ha tenido menos oportunidades laborales. Al proporcionar un entorno de trabajo accesible, este proyecto permitirá que las personas con discapacidad auditiva se desarrollen profesionalmente y mejoren su calidad de vida. Asimismo, la utilización de tecnología, como aplicaciones móviles y plataformas de seguimiento en tiempo real, garantizarán un servicio eficiente y de alta calidad, lo cual mejora la experiencia del cliente.

Este proyecto no solo busca ser sostenible económicamente, sino también servir como un ejemplo de responsabilidad social empresarial. Asimismo, contribuirá a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promovidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), especialmente al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y al ODS 10 (Reducción de las desigualdades).

De esta manera, la investigación no solo aborda una problemática existente desde la perspectiva del presente proyecto, sino también valida un modelo de negocio que puede ser tomado como referencia por otras organizaciones y lograr un impacto significativo en la brecha de inserción laboral de personas con discapacidad auditiva.

1.3 Concepto del negocio

El negocio propuesto es un restaurante autoservicio que ofrece almuerzo y cena, cuyo personal estará compuesto principalmente por personas con discapacidad auditiva, combinando inclusión social con eficiencia operativa. Para ello, se utilizará tecnología que optimice el proceso de pedidos mediante una plataforma digital, la cual permitirá a los clientes gestionar y monitorear sus pedidos en tiempo real, sin necesidad de interactuar directamente con el personal.

Este modelo no solo busca maximizar la eficiencia, disminuyendo los costos operativos habituales, sino que también aspira a fomentar la inclusión laboral de un grupo históricamente marginado. Además, la propuesta está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial aquellos que promueven el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8), así como la reducción de las desigualdades (ODS 10).

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Demostrar la factibilidad social, financiera y técnica de implementar un restaurante bajo la modalidad de autoservicio soportado por personas con discapacidad auditiva en los distritos de San Isidro y Santiago de Surco en Lima Metropolitana.

1.4.2 Objetivos específicos

- Cubrir el 80% de la planilla con personas con discapacidad auditiva.
- Alcanzar un margen neto del 15% en el segundo año.
- Diseñar un sistema de producción eficiente, que alcance un ratio de eficiencia (*cost to income [CIR]*) no mayor al 80% al segundo año.

1.5 Alcance de la investigación

Esta investigación se enfoca en proponer el plan estratégico para implementar un restaurante de autoservicio en los distritos de San Isidro y Santiago de Surco en Lima Metropolitana, cuya operación sea soportada por personas con discapacidad auditiva, ofreciendo un servicio que cumpla con la norma técnica peruana (NTP) 799.020:2023, donde se establece los requisitos de calidad, inocuidad y salubridad de las empresas que brindan servicios de restaurantes. Asimismo, se busca proporcionar a los clientes una experiencia innovadora mediante el uso de

una plataforma y aplicación móvil, que les permita monitorear en tiempo real el estado de su pedido y conocer el tiempo estimado de entrega, recogéndolo al final de su preparación.

1.6 Hipótesis del trabajo

1.6.1 Hipótesis

Es viable implementar un restaurante en modalidad autoservicio soportado por personas con discapacidad auditiva, generando un impacto positivo tanto en la inclusión laboral de este grupo como en la aceptación del mercado.

1.6.2 Variable dependiente

- Viabilidad (social, financiera y técnica) de la implementación de un restaurante en modalidad autoservicio.

1.6.3 Variable independiente

- Implementación del restaurante bajo la modalidad de autoservicio.
- Consideración de la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Plan Estratégico

Un plan estratégico, se define como la orientación y el alcance que una organización adopta a largo plazo, con el propósito de obtener una ventaja competitiva dentro de un entorno en constante cambio. Esto se logra mediante la gestión y configuración adecuada de los recursos y capacidades, siempre con el objetivo de cumplir con las expectativas de las partes interesadas. (Johnson, 2017)

En ese sentido, incluye el análisis del entorno externo e interno para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, utilizando herramientas como PESTEL, VRIO y las cinco fuerzas de Porter, abordando la generación de alternativas estratégicas, como el crecimiento o la diversificación, a través de marcos como la matriz Ansoff o las estrategias genéricas de Porter. Además, establece decisiones a nivel corporativo sobre los sectores en los que operará la organización y estrategias específicas para competir dentro de un mercado.

Finalmente, la implementación requiere diseñar planes operativos claros, asignar recursos y coordinar áreas funcionales clave como marketing, operaciones y recursos humanos, incluyendo un sistema de seguimiento con indicadores clave para medir el progreso y realizar ajustes cuando sea necesario, garantizando un enfoque integral y adaptable.

2.1.2 Discapacidad

Según la Ley 29973 (2012, pág. 2), se define como persona con discapacidad a quién presenta una o más deficiencias de carácter físico, sensorial, mental o intelectuales de naturaleza permanente. Estas deficiencias, al interactuar con barreras actitudinales y del entorno, pueden entorpecer o incluso impedir el pleno ejercicio de sus derechos, así como su integración efectiva en la sociedad bajo condiciones de igualdad con los demás.

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud, describe la discapacidad como un concepto amplio que abarca deficiencias, restricciones en la actividad y limitaciones en la participación. Este término se refiere a los aspectos negativos que resultan de la interacción entre una persona que presenta una condición de salud específica y los factores contextuales que la rodean, tanto ambientales como personales (WHO, 2022, p. 3)¹

¹ WHO: En español, OMS – Organización Mundial de la Salud.

2.1.3 Discapacidad auditiva

Se dice que una persona tiene pérdida si su capacidad auditiva está reducida y no puede oír tan bien como alguien con audición normal. La audición considerada "normal" suele implicar umbrales auditivos de 20 decibeles o menos en ambos oídos (WHO, 2021, p. 36). Tal es el caso, que una persona con audición normal puede escuchar sonidos muy suaves como el sonido de las hojas, el tic-tac del reloj o el contenido de una conversación llevada en una tonalidad baja, sonidos que no podrían ser percibidos por una persona con discapacidad auditiva.

2.1.4 Lenguaje de señas

Es un lenguaje visual que se expresa a través de movimientos físicos en lugar de palabras habladas. El lenguaje se basa en señales visibles de las manos, los ojos, las expresiones faciales y los movimientos para comunicarse. Al igual que con cualquier lenguaje hablado, el lenguaje de señas tiene reglas gramaticales y estructurales, y ha evolucionado con el tiempo (National Geographic Society, 2023).

2.1.5 Inclusión social

Se define como el proceso de potenciar las capacidades, brindar oportunidades y garantizar la dignidad de las personas que enfrentan desventajas relacionadas con su identidad. Este enfoque busca permitirles integrarse y participar de manera activa en la sociedad (El Banco Mundial, 2014). De esta manera, se fortalece la autonomía en la toma de decisiones que impactan sus vidas, asegurando su acceso en igualdad de condiciones a los mercados, servicios y espacios políticos, sociales y físicos.

2.1.6 Restaurantes de autoservicio

La modalidad autoservicio es aquel modelo que permite una experiencia más rápida y eficiente, ya que reduce el tiempo de espera y minimiza la interacción con el personal (Martin, 2015). En ese sentido un restaurante de autoservicio es un tipo de establecimiento de comida donde los clientes son responsables de su propio proceso de consumo, desde la selección de los alimentos hasta el pago y la recolección de sus pedidos. En este tipo de restaurante, el cliente pasa por un flujo o proceso de consumo de manera independiente, sin la intervención directa del personal del restaurante en cada etapa del proceso.

Este modelo de negocio se caracteriza por su alta eficiencia operativa y su capacidad para atender a un gran volumen de clientes en poco tiempo.

2.1.7 Innovación de producto

Siguiendo las descripciones de García (2012, pág. 5) indica que la innovación de producto se entiende como a la incorporación de un servicio que es completamente nuevo o que presenta mejoras significativas en comparación con sus versiones anteriores. Este concepto abarca mejoras en aspectos como especificaciones técnicas, componentes, materiales, integración de software, facilidad de uso y otras características funcionales.

El modelo de autoservicio ha evolucionado significativamente con la introducción de tecnologías avanzadas, como lo demuestran iniciativas como la de Amazon Go. Si bien este modelo específico enfrentó desafíos que llevaron al cierre de varias de sus tiendas, los avances tecnológicos subyacentes, como la automatización y eliminación de procesos intermedios durante la compra, tales como, la interacción con el personal de atención durante la selección del producto y el pago, estos avances siguen siendo relevantes en sectores que buscan mejorar la eficiencia y reducir costos.

En la industria de la alimentación, la tecnología puede optimizar tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente en restaurantes de autoservicio. La implementación de sistemas similares permite ofrecer un servicio más rápido y personalizado, alineándose con las tendencias de digitalización y automatización en la industria. Además, plantea nuevas oportunidades para repensar los modelos de negocio tradicionales, permitiendo innovaciones que pueden transformar la operación y la relación con los clientes.

2.1.8 Accesibilidad en el lugar de trabajo

La inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral no solo es un imperativo moral, sino también una estrategia de negocio inteligente. Según un informe del Foro Económico Mundial, aunque el 90% de las empresas afirman priorizar la diversidad, solo el 4% incluye la discapacidad en sus políticas laborales (World Economic Forum, 2022). La participación de personas con discapacidad en el entorno laboral incrementa la retención de talento, estimula la innovación y mejora la productividad dentro de las organizaciones (BetterUp, 2022). Además, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) subraya la importancia de integrar la inclusión de personas con discapacidad en todas las políticas y prácticas, que promueven un cambio sistémico para garantizar que la inclusión no sea solo un ideal, sino una realidad práctica en todos los sectores (OECD, 2022).

2.2 Marco contextual

2.2.1 Organizaciones que apoyan a las personas con discapacidad auditiva en Perú

En Perú, diversas organizaciones trabajan para apoyar a las personas con discapacidad auditiva. Algunas de las principales son:

- **CONADIS** (Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad): Organismo gubernamental que promueve la inclusión y derechos de las personas con discapacidad.
- **OMAPED** (Oficinas Municipales de Atención a la Persona con Discapacidad): Destinadas a promover y coordinar acciones a favor de las personas con discapacidad.
- **CASP** (Centro Ann Sullivan del Perú): Proporciona educación y capacitación a personas con discapacidades auditivas, ayudándoles a integrarse en el mercado laboral y mejorar su calidad de vida.
- **SODIS** (Sociedad y Discapacidad): Esta ONG peruana se enfoca en promover sociedades inclusivas y a velar por el respeto de los derechos de las personas con discapacidad. Su labor se centra en áreas como la educación inclusiva, la accesibilidad y la vida independiente.
- **Infodis Perú**: Este sistema de información sobre discapacidad y accesibilidad ofrece recursos y soporte para personas con discapacidad, incluyendo ofertas laborales e información legal.

Estas organizaciones desempeñan un papel importante en el desarrollo y preparación de las personas con discapacidad, capacitándolas para integrarse al ámbito laboral y participar activamente en la sociedad. Además, colaboran con empresas y gobiernos para promover políticas inclusivas y eliminar barreras para la participación.

2.2.2 Certificación empresas B

Las empresas B se distinguen por su compromiso con la sostenibilidad, su impacto social positivo y su habilidad para proyectar una buena imagen de un país en el ámbito internacional. Estas prácticas empresariales innovadoras y responsables las posicionan como actores fundamentales en el avance hacia un desarrollo sostenible (Acevedo-Duque, Álvarez-Herranz, & Artigas, 2023). Actualmente, se cuenta con la existencia de aproximadamente 9,000 empresas certificadas como B Corp a nivel internacional (Sistema B, 2024).

La certificación de empresa B es otorgada por B Lab, una organización sin fines de lucro con sede en Estados Unidos. Para obtener esta certificación, es necesario cumplir con los siguientes criterios mínimos:

- Haber operado durante al menos doce meses.
- Participar en un mercado competitivo. No se admiten empresas en monopolio.
- Contar con el compromiso de cumplir con los requisitos legales asociados a las Empresas B.
- Ser una organización con fines de lucro.
- Incluir toda la operación del negocio. No se puede acceder para divisiones, marcas de manera individual.

En Perú, cada vez más empresas están obteniendo la certificación de Empresa B para destacar su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Compañías como Natura, SIDERPERU, Höseg, Atrevia Comunicación, la Universidad Continental y otras se han sumado a la tendencia global de fomentar un ecosistema sostenible, enfocándose en el bienestar del planeta y sus habitantes. (Sistema B, 2024).

Finalmente, las empresas tipo B certificadas cumplen un papel importante en el avance de los ODS al integrar objetivos sociales y ambientales en su parte central de su modelo de negocio. Estas empresas no solo obtienen beneficios económicos, sino que también fomentan prácticas empresariales responsables y sostenibles que benefician a la sociedad y al planeta (Toepler, 2019).

2.2.3 Digital IQ Index

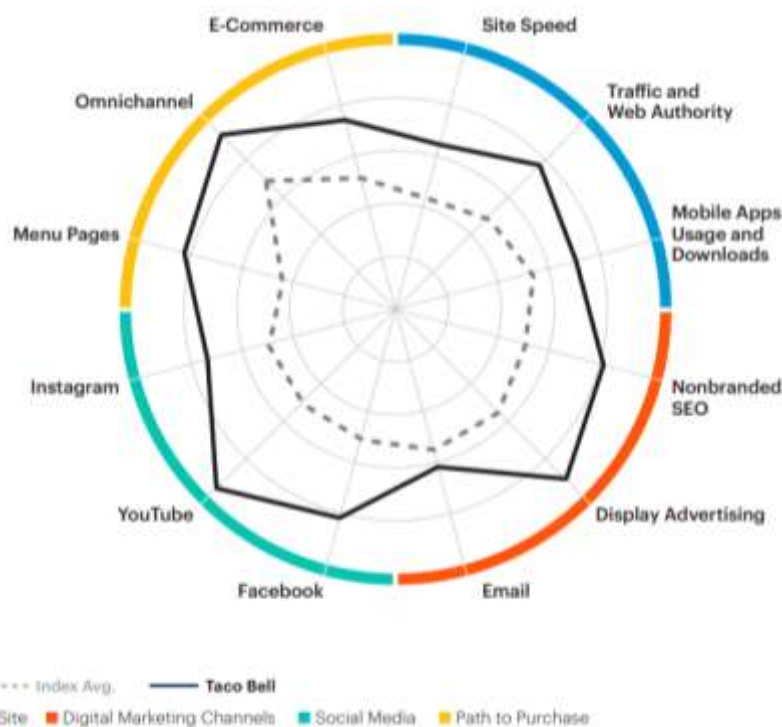
El Índice de IQ Digital, desarrollado por Gartner, es una herramienta patentada que evalúa y compara el rendimiento digital de marcas con sus competidores en el sector. Este indicador se concentra en analizar cuatro aspectos claves según el sector y permite priorizar las inversiones estratégicas y mantener la relevancia en diversos canales. Específicamente en la industria de restaurante, el índice analiza sitios web, marketing digital, redes sociales y el proceso de compra, proporcionando una comparativa del rendimiento de los restaurantes con el promedio del sector. Según el estudio realizado por Gartner al sector de restaurantes, Taco Bell, Domino's y Starbucks se ubican en los tres primeros lugares, cada una con una puntuación superior a 140 (Gartner, 2021).

Tabla 1. Resumen de puntuación por rangos según el estudio de Gartner

Categorías	Puntuación
Genio	Más de 140
Dotado	110 – 139
Promedio	90 – 109
Desafiado	70 – 89
Débil	Menos de 69

Fuente: Adaptado de Gartner (2021)

Figura 1. Ejemplo comparativo entre Taco Bell y el promedio del sector de restaurantes



Fuente: Adaptado de Gartner (2021)

2.2.4 Antecedentes

A continuación, se presentan algunos ejemplos de empresas que han integrado la inclusión social en sus modelos de negocio, tanto a nivel internacional como en Perú:

- **Inclúyeme:** Es una empresa social, que inició el año 2013 para brindar apoyo y guía a las organizaciones en temas de desarrollo de programas integrales de diversidad, promoviendo la inclusión sociolaboral de las personas con discapacidad.
- **S.C. Johnson:** Es una empresa multinacional de productos para el hogar que ofrece oportunidades y facilidades para sus empleados con discapacidad. Desde 1995, implementa la iniciativa llamada *the Johnson abilities first business council*, cuyo propósito es identificar soluciones que mejoren las condiciones laborales de los colaboradores con discapacidad dentro de la compañía.

- Café Manolo: Es una cafetería de Lima que emplea a personas con discapacidad y ofrece un ambiente inclusivo y accesible.
- Sueños Compartidos: Es una empresa que dicta talleres de Lenguaje de Señas Peruana con la finalidad de promover la inclusión y mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad auditiva.
- San Antonio: Es una cadena de cafeterías en Lima, que tiene dentro de sus programas de responsabilidad social, uno que incluye el brindar formación a personas jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- Pixed: Es una empresa social peruana especializada en crear soluciones tecnológicas medicas inclusivas y además realiza un acompañamiento psicológico para la inclusión escolar, laboral y social de personas con discapacidad física.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO

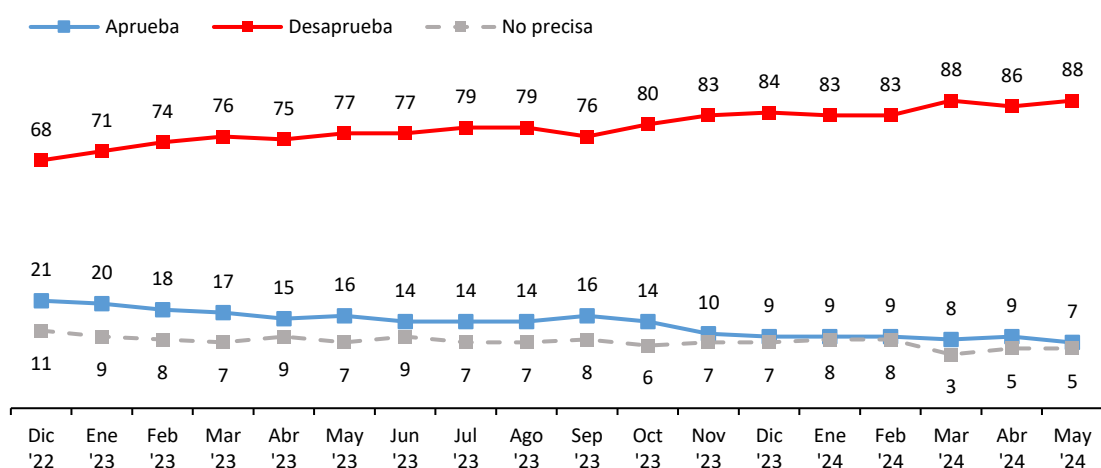
3.1 Análisis del macroentorno

Se evalúan las principales variables del macroentorno que impactan en el desarrollo del plan estratégico.

3.1.1 Entorno político

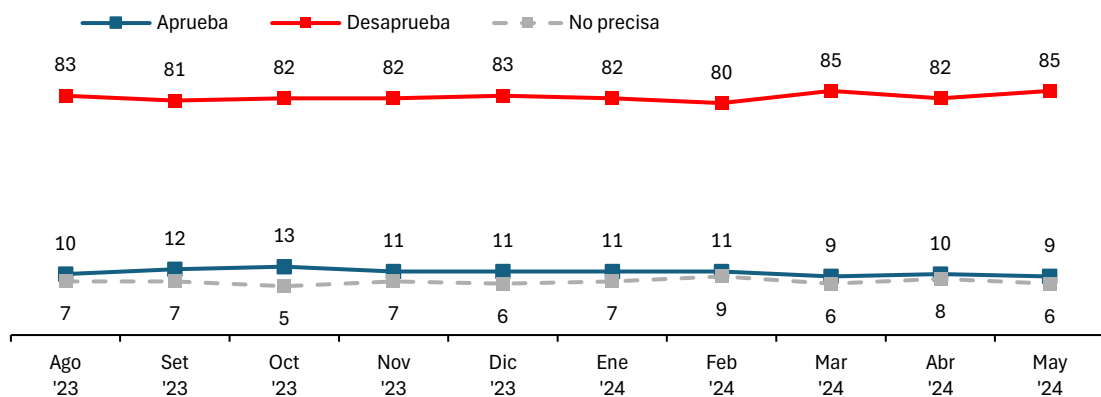
En los últimos años, Perú ha atravesado diversas transformaciones políticas, marcadas por protestas, una democracia debilitada y conflictos entre los poderes del Estado. Estos acontecimientos han generado un clima de inestabilidad, afectando las relaciones entre el Poder Ejecutivo, el Legislativo y la ciudadanía. Sin embargo, este escenario también presenta desafíos y oportunidades para aquellos dispuestos a adaptarse y aprovechar las condiciones del mercado. El escenario antes descrito puede observarse en la Figura 2 y en la Figura 3.

Figura 2. Grado de aprobación de la presidenta del Perú, Dina Boluarte



Fuente: Adaptado de Ipsos (2024)

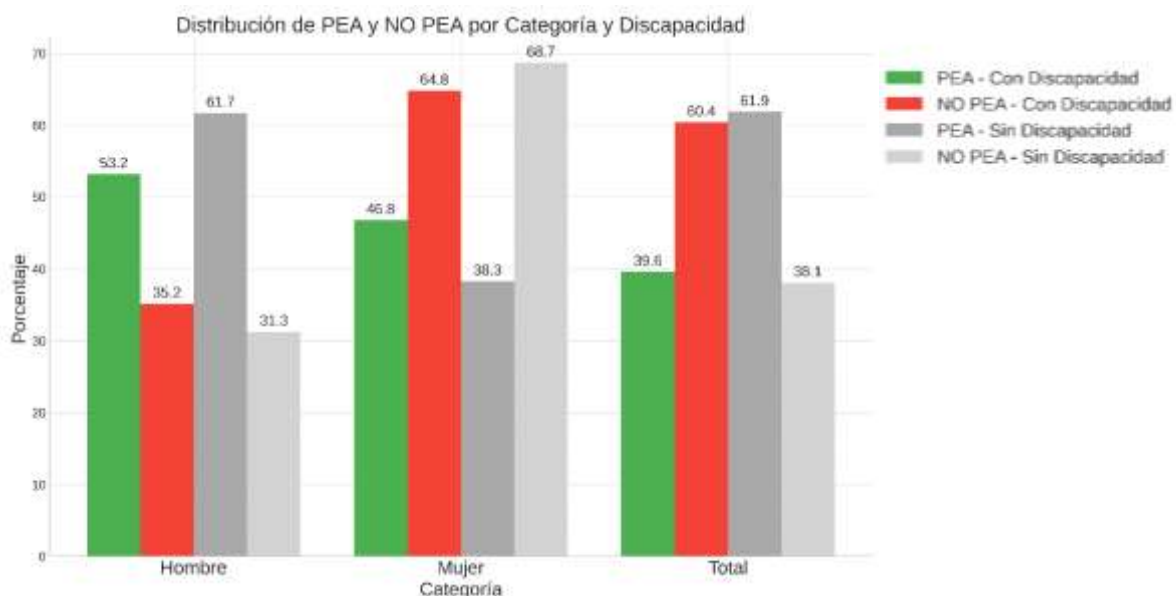
Figura 3. Grado de aprobación del Congreso de la República del Perú



Fuente: Adaptado de Ipsos (2024)

En este contexto, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) en Perú promueve programas de inclusión laboral, como el Programa de Empleo para Personas con Discapacidad (PROEDIS), que ofrece incentivos a las empresas que contratan a personas con discapacidad. Esta iniciativa no solo promueve la inclusión social y laboral, sino que también contribuye a fortalecer la diversidad y la equidad en el ámbito laboral peruano. En la Figura 4 se presenta el porcentaje de la población con y sin discapacidad en Perú, precisando la población económicamente activa (PEA) con discapacidad según INEI (2019) asciende al 39.6%.

Figura 4. Población con y sin discapacidad, por sexo, según condición de actividad



Fuente: Adaptado de INEI (2019)

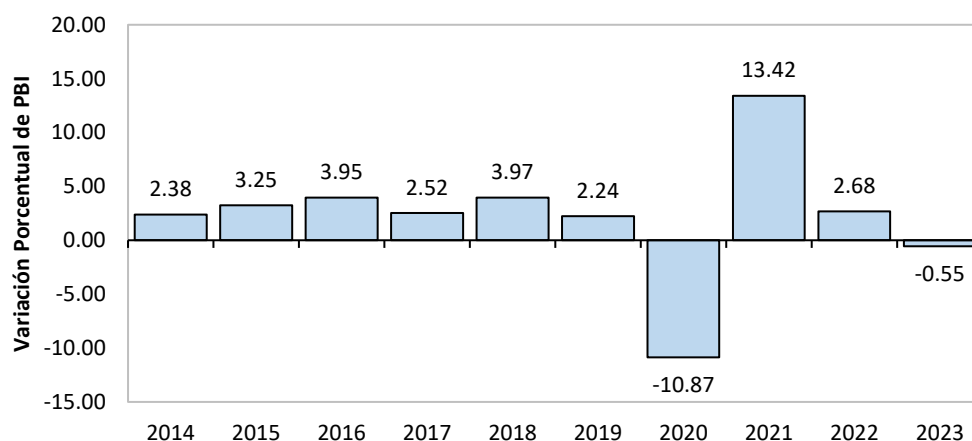
Asimismo, existen las Oficinas Municipales de Atención a la Persona con Discapacidad (OMAPED), establecidas en las municipalidades de todo el Perú, que tienen como objetivo principal promover y coordinar acciones orientadas a beneficiar de las personas con discapacidad. Estas oficinas se encargan de identificar las necesidades de las personas con discapacidad, proporcionando información, asesoramiento y apoyo en temas de salud, educación, trabajo y accesibilidad. Su rol es crucial para implementar políticas locales de inclusión y fomentar la integración de personas con discapacidad en la comunidad y el mercado laboral. La colaboración con OMAPED puede ser vital para el éxito de proyectos inclusivos como el restaurante autoservicio, ya que estas oficinas pueden proporcionar información y apoyo logístico, así como promover el proyecto a nivel local.

3.1.2 Entorno económico

A lo largo de los últimos años, el Perú posee uno de los entornos económicos más estables de América Latina, principalmente debido a la autonomía que posee el Banco Central de Reserva (BCRP) y su intervención para regular la estabilidad monetaria del país.

Para el cierre de 2023, la economía peruana mostró una caída de 0.5% del PBI. Este descenso se atribuyó en gran parte a los sectores construcción en un -8.7% y manufactura en un -5.8%. A pesar de ello, sectores como Minería e Hidrocarburos con un crecimiento de 7.7%, Comercio en un 2.5% y Servicios en un 0.3%, desempeñaron un papel crucial en evitar un impacto económico más severo (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2024). En la Figura 5 se pueden apreciar con más detalle estas variaciones del PBI.

Figura 5. Variación porcentual anual de PBI entre los años 2014 y 2023 en el Perú



Fuente: Adaptado del BCRP (2024)

Asimismo, el sector de restaurantes en Perú ha registrado un notable crecimiento en los últimos años. Durante el 2023, el sector gastronómico aportó aproximadamente el 3% del PBI nacional y generó empleo directo e indirecto para más de un millón de personas (COMEXPERU, 2023).

En resumen, este crecimiento refleja tanto la calidad como la cantidad, prueba de ello es que en el listado anual de los mejores restaurantes del mundo de 2021, dos de los primeros diez restaurantes galardonados son peruanos y están ubicados en Lima (Julio J., Álvaro García, Maja, & Ian, 2022); consolidándose Lima como una capital gastronómica de renombre internacional, atrayendo tanto a población local como a extranjera.

3.1.3 Entorno social

Para el año 2023, la población del Perú se estimó en 33.72 millones de habitantes, cuya distribución es muy diversa a lo largo del territorio. Lima es el departamento con mayor concentración de habitantes, el cual alberga a 10.15 millones de habitantes, siguiéndole Piura con 2.12 millones, lo que evidencia una notable concentración demográfica en la capital (INEI, 2023).

Con respecto a los niveles socioeconómicos (NSE) en Perú, según Ipsos (2023), el NSE A representa el 1% de población con ingresos mensuales alrededor de S/ 13,000, el NSE B representa el 11% de la población con ingresos mensuales de S/ 7,000, el NSE C representa el 30% con ingresos mensuales de S/ 4,000, el NSE D representa el 26% con ingresos mensuales de S/ 2,500 y finalmente el 32% es representado el NSE E cuenta con ingresos mensuales de S/ 1,500.

Asimismo, según Ipsos (2024), en este entorno social, en base a un universo de estudio de 22.1 millones de personas en Perú, comprendidas entre 18 y 70 años, el 67% asiste a restaurantes y el 19% estima reducir el consumo en los mismos, priorizando el 41% sus compras en base al precio del producto y servicio, y el 28% en la calidad del servicio.

En resumen, el negocio de autoservicio de comida propuesto se encuentra inmerso en un contexto de cambios y desafíos, influyendo el estilo de vida de los limeños en las preferencias de consumo.

3.1.4 Entorno tecnológico

Este entorno ha evolucionado durante los últimos años debido a los cambios de conducta del consumidor ocasionados por la pandemia. En la actualidad, las personas han desarrollado capacidades de adaptación rápida a los cambios tecnológicos, además de esperar que el servicio incluya facilidades tecnológicas para facilitar la interacción con el servicio.

El uso de herramientas tecnológicas en el sector de restaurantes es determinante para asegurar la cuota de ventas. Es por ello que, desde la pandemia, el servicio de entrega a domicilio, que usa soporte tecnológico, sigue creciendo, siendo el 59% de las personas las que comen fuera del hogar regularmente, sobre todo entre la población más joven. (Salazar, y otros, 2024).

Asimismo, a la fecha se encuentra a disposición diversas tecnologías y aplicaciones para el uso y beneficio de personas con discapacidad auditiva. Una de esas aplicaciones es Showleap, que permite traducir el lenguaje de señas a voz a través de unos brazaletes (Telefónica, 2023).

Asimismo, existen tecnologías de sistemas de alerta visual que son sistemas que utilizan luces intermitentes o vibraciones para alertar a las personas sobre sonidos importantes, como timbres, alarmas de incendios o llamadas telefónicas y que se pueden adaptar a los establecimientos laborales para generar un mejor entorno para personas con discapacidad auditiva.

Figura 6. Bombillas inteligentes para alerta de personas con discapacidad auditiva



Fuente: Visualfy (2023). Ejemplo de domótica para personas sordas

3.1.5 Entorno ecológico

El impacto ecológico del sector de restaurantes es considerable, dada la alta cantidad de desperdicios que no son destinados al reciclaje y el gran volumen de agua potable que se usa diariamente. Por ello es imprescindible que los restaurantes cumplan la normativa sanitaria impuesta por la dirección general de salud ambiental e inocuidad alimentaria (DIGESA), para evitar la contaminación y costos innecesarios que surgen al no dar el mantenimiento adecuado a las instalaciones.

En Perú, está en crecimiento la implementación de políticas corporativas del cuidado del medioambiente. Una de las estrategias clave es disminuir la cantidad de la huella de carbono mediante la sustitución del uso del papel por documentación digital. La huella de carbono, que mide la cantidad de dióxido de carbono generada a lo largo de la cadena de producción por parte de una empresa, puede ser significativamente reducida con la implementación de procesos digitales. La herramienta 'Huella de Carbono Perú' desarrollada por el Ministerio del Ambiente contribuye a estas iniciativas, mejorando la competitividad y la reputación de las empresas que la utilizan (MINAM, 2020).

3.1.6 Entorno legal

En el ámbito internacional, las normativas dirigidas a la inclusión laboral de personas con discapacidad están orientadas a garantizar igualdad de oportunidades y acceso al empleo. La

convención sobre los derechos de las personas con discapacidad de la organización de las naciones unidas (ONU) aborda estos aspectos. La agenda 2030 de la ONU destaca la importancia del trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo, mientras que la OIT establece normas para la rehabilitación profesional y el empleo inclusivo (García-Mandicó, Prinz, & Thewissen, 2022).

Respecto al sector de restaurantes, en Perú, bajo la ley N° 30224, en donde se dispone la creación el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), se enmarca la NTP 799.020:2023, donde se define los estándares de calidad, inocuidad y salubridad que deben cumplir las empresas que brindan servicios de restaurantes (INACAL, 2023).

Además, la Ley General de la Persona con Discapacidad N° 29973 regula el marco normativo para garantizar la protección, promoción y ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad en Perú. Su objetivo es asegurar la igualdad de oportunidades y fomentar su plena y efectiva inclusión en la sociedad (Bustinza Vargas & Lacuta Sapacayo, 2023).

3.2 Análisis del microentorno

Es una herramienta de gestión que posibilita a las empresas evaluar y cuantificar sus recursos para determinar la viabilidad de una industria.

Para el cálculo del poder de cada una de las cinco fuerzas de Porter, se asignaron calificaciones de 1 a 5, dependiendo de su grado de atractividad, según se describe:

- 1: Muy bajo
- 2: Bajo
- 3: Medio
- 4: Alto
- 5: Muy alto

Adicionalmente, el impacto de cada factor se define según sigue:

- Impacto positivo, hace referencia a que un mayor nivel o cantidad del factor conlleva a un mayor grado de atractividad.
- Impacto negativo, hace referencia a que un mayor nivel o cantidad del factor conlleva a un menor grado de atractividad.

3.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Los principales recursos serán los insumos para preparar los alimentos que se expendrán en el restaurante, por lo que se requerirán proveedores para cada especialidad de insumo, y se mantendrán altos estándares de calidad.

Debido a que la cantidad de proveedores del sector alimenticio en Lima es abundante, y permite elegir entre una pluralidad de opciones, se determina que el poder de negociación de los proveedores es bajo, tal como se observa en la Tabla 2. Sin embargo, es necesario contar con los proveedores adecuados que aseguren mantener los objetivos de calidad de producto deseados.

Tabla 2. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Impacto	Puntaje	Atractividad	Valor
30%	Concentración de proveedores	Positivo	5	Muy alto	1.50
15%	Disponibilidad de sustitutos	Positivo	5	Muy alto	0.75
10%	Importancia de volumen de proveedor	Positivo	2	Bajo	0.20
15%	Costos de cambio	Negativo	3	Medio	0.45
15%	Diferenciación de insumos	Negativo	5	Muy alto	0.75
15%	Integración vertical	Negativo	3	Medio	0.45
Total				Alto	4.10

Fuente: Elaboración propia basado en Hax y Majluf (2008)

El puntaje total es 4.1, por lo tanto, la atractividad es alta, con un bajo poder de negociación de los proveedores.

3.2.2 Poder de negociación de los clientes

El comportamiento del consumidor hace referencia a las acciones, tanto internas como externas, de un individuo o un grupo de personas que buscan satisfacer sus necesidades mediante de la compra de bienes o servicios (Arellano Cueva, 2002).

La oferta de productos es muy variada lo que permite orientarse a todas las personas que vivan, trabajen o transiten por los distritos seleccionados, además de atraer al público con una experiencia de consumo innovadora. Sin embargo, a pesar de las bondades descritas existe una gran variedad de alternativas ofertadas, por tanto, se considera el poder de negociación de los clientes en nivel medio. En la Tabla 3 se observa el análisis realizado.

Tabla 3. Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Impacto	Puntaje	Atractividad	Valor
15%	Proporción en el costo total del cliente	Negativo	3	Medio	0.45
10%	Diferenciación del producto	Positivo	3	Medio	0.30
10%	Competencia entre clientes	Negativo	3	Medio	0.30
15%	Importancia del producto para la calidad del producto o servicio del comprador	Positivo	3	Medio	0.45
15%	Tamaño y concentración de los clientes en relación con los proveedores	Positivo	4	Alto	0.60
15%	Información de los clientes	Negativo	2	Bajo	0.30
20%	Capacidad de integración vertical	Negativo	3	Medio	0.60
Total				Medio	3

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf (2008)

El puntaje total es 3, por lo tanto, la atractividad es media, con un medio poder de negociación de los clientes.

3.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es baja, debido a la existencia de barreras de entrada referidas a los altos costos de inversión, instalación y operación, obtención de permisos y cumplimiento de estándares de calidad.

Además, a nivel tecnológico, se cuenta con una gran ventaja, ya que actualmente en Perú no existe alguna casuística de establecimientos que operen bajo la modalidad autoservicio que el proyecto propone. En la Tabla 4 se observa el análisis realizado.

Tabla 4. Amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores	Impacto	Puntaje	Atractividad	Valor
20%	Requisitos de capital inicial	Positivo	5	Muy alto	1
15%	Economías de escala	Positivo	3	Medio	0.45
15%	Ventajas de costo absoluto	Positivo	4	Alto	0.60
15%	Diferenciación de producto	Positivo	4	Alto	0.60
15%	Acceso a canales de distribución	Negativo	4	Alto	0.60
10%	Barreras legales y gubernamentales	Positivo	4	Alto	0.40
10%	Posibilidad de represalias	Positivo	3	Medio	0.30
20%	Requisitos de capital inicial	Positivo	5	Muy alto	1
Total				Alto	3.95

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf (2008)

El puntaje total es 3.95, por lo tanto, la atraktividad es alta, con una amenaza baja de nuevos competidores.

3.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se considera que la amenaza de productos o servicios sustitutos es de nivel alto, dado que el sector de restaurantes en Lima es muy amplio, el cual oferta gran variedad de productos, precio y calidad, pese a que el servicio ofertado se diferencia altamente del resto, ofrece experiencia, autonomía de consumo y valor social agregado. En la Tabla 5 se observa el análisis realizado.

Tabla 5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Peso	Factores	Impacto	Puntaje	Atraktividad	Valor
30%	Propensión de los clientes a sustituir	Negativo	2	Bajo	0.60
30%	Precio relativo y rendimiento de los sustitutos	Negativo	2	Bajo	0.60
20%	Costos de cambio para los clientes	Positivo	3	Alto	0.60
20%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Negativo	2	Bajo	0.40
Total				Bajo	2.20

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf (2008)

El puntaje total es 2.2, por lo tanto, la atraktividad es baja, con una alta amenaza de nuevos productos o sustitutos.

3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En el sector de restaurantes, en general, existe un alto grado de competitividad. Esta se basa, fundamentalmente, en que la oferta actual, además de productos muy parecidos, ofrece el mismo servicio tradicional de consumo. Dado que la propuesta se diferencia, se considera que actualmente no existen competidores directos, lo cual establece una rivalidad entre los competidores existentes en nivel bajo, como se puede observar en la Tabla 6.

Tabla 6. Rivalidad entre los competidores existentes

Peso	Factores	Impacto	Puntaje	Atraktividad	Valor
20%	Concentración de vendedores	Positivo	4	Alto	0.80
20%	Diversidad de competidores	Negativo	3	Medio	0.60
20%	Diferenciación de producto	Positivo	5	Muy alto	1
20%	Capacidad excesiva y barreras de salida	Negativo	3	Medio	0.60
20%	Condiciones de costos	Negativo	3	Medio	0.60
Total				Alto	3.60

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf (2008)

El puntaje total es 3.6, por lo tanto, la atraktividad en el sector es alta, con una baja rivalidad entre los competidores existentes.

3.2.6 Grado de atraktividad

En términos globales, se concluye que la iniciativa se encuentra en un escenario favorable para el proyecto propuesto. La Tabla 7 resume, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Tabla 7. Resumen del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Peso	Factores	Puntaje	Atraktividad	Valor
15%	Poder de negociación de los proveedores	4.1	Alto	0.62
20%	Poder de negociación de los clientes	3.0	Medio	0.60
20%	Amenaza de nuevos competidores	4.0	Alto	0.79
15%	Amenaza de productos o servicios sustitutos	2.2	Bajo	0.33
30%	Rivalidad entre los competidores existentes	3.6	Medio	1.08
Total			Medio	3.42

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf (2008)

3.3 Análisis de factores externos (EFE)

Dada la evaluación del macroentorno y microentorno, se identificaron oportunidades y amenazas que impactan directamente al proyecto, de las cuales se han cuantificado su impacto, asignándoles un valor de 1 (poco favorable) al 4 (muy favorable). Un puntaje superior a 2.5 indica que el entorno es favorable para la empresa, mientras que uno inferior a 2.5 indica lo contrario. (ver Tabla 8).

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Oportunidades	Peso	Valor	PV
Creciente interés y apoyo a negocios socialmente responsables por el cliente	0.15	4	0.60
Expansión del mercado hacia nuevas ubicaciones	0.10	2	0.20
Aumento en el apoyo a negocios inclusivos por diversas entidades	0.15	4	0.60
Avances tecnológicos que mejoran la eficiencia operativa	0.10	4	0.40
Amenazas	Peso	Valor	PV
Aparición de competencia en el mercado de restaurantes de autoservicio	0.20	3	0.60
Vulnerabilidad ante crisis económicas que afectan el consumo	0.05	2	0.10
Cambios regulatorios que pueden afectar los costos asociados a la operación	0.05	2	0.10
Percepción negativa hacia los trabajadores con discapacidad	0.20	3	0.60
Total	1.0	-	3.20

Fuente: Fred, David (2013)

Como resultado se obtuvo el puntaje ponderado total de 3.20, lo cual indica que el macroentorno es favorable, dado que se tiene más fortalezas que debilidades. Este análisis servirá como punto de partida para diseñar la estrategia del proyecto, permitiendo aprovechar las oportunidades existentes y reducir al máximo las posibles amenazas.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

4.1 Modelo de negocio

El *Business Model Canvas* presentado preestablece el modelo de negocio con el cual el proyecto entrará al mercado. En la Tabla 9, se aprecia el análisis realizado.

Tabla 9. Business Model Canvas

Aliados clave <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores locales • CONADIS • OMAPED San Isidro • OMAPED Santiago de Surco 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Marketing estratégico. • Control de calidad. • Capacitación del personal. 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia innovadora de consumo, eliminando la interacción directa con el personal. • Compromiso con la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva. 	Relación cliente <ul style="list-style-type: none"> • Eventos sociales • Promociones • Buzón de comentarios en la aplicación. 	Segmento clientes <ul style="list-style-type: none"> • Personas que prefieren un proceso de compra autónomo. • Personas que disponen de poco tiempo. • Empresas interesadas en ofrecer menús subsidiados a sus trabajadores.
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento físico y equipamiento. • Herramientas digitales. • Capital humano con conocimiento en lenguaje de señas. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Página web del restaurante • Aplicación móvil y aplicaciones de delivery • Local físico 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler y acondicionamiento del local. • Marketing y publicidad (promociones). • Creación, mantenimiento y actualización del software. • Gastos operativos y de personal. 			Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa a cliente final • Venta directa a empresa • Publicidad 	

Fuente: Elaboración propia

4.2 Cadena de valor

Según Michael Porter, la cadena de valor es una herramienta que sirve para identificar varias maneras de crear valor para el cliente. La Figura 7 describe el análisis realizado sobre la cadena de valor.

Figura 7. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada:**
 - Realización de pedidos de proveedores locales previamente homologados.
 - Negociación de precios y condiciones de pago con los proveedores.
 - Higiene y prevención de los insumos.
 - Gestión de inventarios llevando un control eficiente del stock.
 - Control de calidad de insumos y almacenamiento.
- **Operaciones:**
 - Recepción de ordenes en cocina y ordenamiento de la cola de los pedidos mostrados a través de una pantalla de apoyo visual.
 - Preparación del producto y actualización del estado del pedido en el sistema de seguimiento.
 - Realización de auditorías internas periódicas como medida para el control de calidad del producto.
- **Logística de salida:**
 - Toma de pedido realizada desde la plataforma web o móvil del restaurante y por este mismo medio se realiza el pago para confirmar la orden.
 - El cliente es notificado por medio de la plataforma cuando el pedido esté listo para recoger el producto en la barra de recepción.
 - Envío de recordatorio al cliente por medio de la plataforma para desechar los desperdicios en la zona designada.

- Marketing y ventas:
 - Impulsar la publicidad en medios digitales (Instagram, Tik Tok, Youtube, Twitch, otros).
 - Seguimiento a calificación y reseñas en Google Maps.
 - Relaciones públicas con empresas que operan en la zona.
- Servicio:
 - Canal de atención para recepción de reclamos y/o recibir asistencia.
 - Análisis a comentarios y reseñas en los diferentes canales digitales.
 - Realización de encuestas de satisfacción a clientes.

4.2.2 Actividades de soporte

- Abastecimiento y compras:
 - Establecer relaciones con convenios de largo plazo con proveedores que compartan los valores de inclusión y sostenibilidad del restaurante, asegurando el volumen de suministro.
 - Priorizar la adquisición de productos locales y orgánicos, mediante la homologación de proveedores regionales certificados, que apoyen así a la economía local y reduzcan el impacto ambiental.
 - Gestión de activos físicos (equipos, muebles, utensilios y otros), garantizando su mantenibilidad, mediante inspecciones rutinarias al inicio de cada día e inspecciones periódicas al último día de cada mes.
- Tecnología:
 - Implementar tecnología que permita el autoservicio del cliente, esto incluye plataforma web y móvil para realizar el pedido, pago, seguimiento de orden, entre otros.
 - Sistemas de soporte para mejorar la eficiencia operativa, tales como: analítica de datos sobre la demanda, automatización de procesos y gestión de inventario.
 - Equipamiento (señalética visual) que permita a las personas con discapacidad auditiva laborar en un ambiente seguro.
- Gestión de recursos humanos:
 - Definición de los perfiles de trabajo, para posiciones administrativas y operativas, en cuanto a competencias, funciones y remuneración.
 - Reclutamiento de personal con discapacidad auditiva.
 - Capacitación para lograr un entorno laboral seguro, inclusivo y accesible.

- Implementación de sistemas de reconocimiento al desempeño, otorgado cada mes.
- Infraestructura de la empresa
 - Restaurante diseñado cumpliendo la normativa de accesibilidad del instituto nacional de defensa civil (INDECI), para ser accesible y cómodo para todos los colaboradores y clientes. Esto incluye señalización adecuada y espacios amplios para facilitar la movilidad.
 - Mantenimiento mensual de las instalaciones y equipos para asegurar un ambiente de trabajo seguro y eficiente.

4.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

A través del análisis interno del proyecto, se han identificado fortalezas y debilidades clave. Estas se cuantificaron utilizando la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), que permite medir el impacto relativo de cada factor y su importancia estratégica, asignándoles un valor de 1 al 4, donde 1 representa que la empresa atiende de manera deficiente o no responde y 4 representa que la empresa atiende muy bien a la oportunidad o amenaza. Un puntaje superior a 2.5 refleja que la empresa responde adecuadamente, mientras que un puntaje inferior a 2.5 señala una respuesta deficiente. (ver Tabla 10).

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Fortalezas	Peso	Valor	PV
Modelo inclusivo que promueve la responsabilidad social.	0.15	4	0.60
Uso de tecnología para eficiencia operativa.	0.10	4	0.40
Compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.	0.15	3	0.45
Pioneros en el modelo autoservicio en el sector de restaurantes de Lima.	0.10	4	0.40
Debilidades	Peso	Valor	PV
Falta de experiencia en la gestión de restaurantes.	0.20	2	0.40
Complejidad en la gestión de personal con discapacidad auditiva.	0.05	1	0.05
Limitada capacidad instalada.	0.05	2	0.10
Desconocimiento del modelo autoservicio por los clientes.	0.20	2	0.40
Total	1.0	-	2.80

Fuente: Fred, David (2013)

Como resultado se obtuvo el puntaje ponderado total de 2.80, lo cual indica que el microentorno presenta condiciones medianamente favorables, este análisis servirá como base para formular

la estrategia del proyecto y que estas permitan aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades.

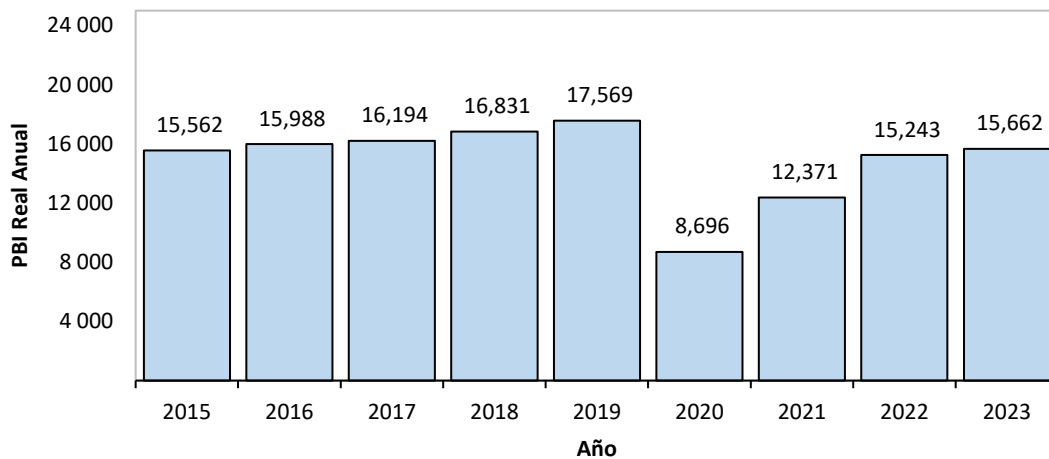
4.4 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva del restaurante se sustenta en una combinación de factores clave. En primer lugar, el impacto social derivado de la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva lo que responde a la creciente demanda de responsabilidad social. A esto se suman la innovación tecnológica mediante el uso de una plataforma digital para la gestión eficiente de pedidos, este modelo de autoservicio optimiza costos, permitiendo precios competitivos que atraen a una amplia clientela. Asimismo, la calidad del producto y servicio asegura cubrir las expectativas del cliente, ofreciéndoles una experiencia atractiva y diferenciada. Este enfoque integral fortalece la posición del restaurante en el mercado, garantizando su viabilidad y éxito a largo plazo.

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO

En los últimos años, el sector de restaurantes en Perú ha crecido, impulsado por la creciente demanda de experiencias culinarias únicas y la diversificación de la oferta gastronómica, tales como comidas rápidas, pollerías, restaurantes, restaurantes turísticos, café restaurantes y demás (INEI, 2024). En la Figura 8 se puede visualizar el PBI de la actividad alojamiento y restaurantes en los últimos años, considerando los valores a precios constantes del 2007.

Figura 8. PBI de la actividad alojamiento y restaurantes (Valores a Precios Constantes de 2007)



Fuente: Elaboración propia adaptado de INEI

5.1 Objetivo

El presente estudio de mercado espera cubrir los siguientes objetivos:

- Evaluar la percepción y aceptación del producto y/o servicio ofrecido para el potencial público objetivo.
- Analizar y entender los patrones de consumo del potencial público objetivo.
- Proporcionar información relevante para dirigir estrategias de publicidad y promociones.

5.2 Metodología y diseño de la investigación de mercados

Metodológicamente, la investigación siguió los siguientes aspectos:

5.2.1 Segmentación de mercado

De acuerdo con Kotler & Keller (2016), la segmentación de mercado es un proceso esencial para llevar a cabo un estudio de mercado, que implica dividir a los clientes en grupos que comparten necesidades, comportamientos y deseos similares.

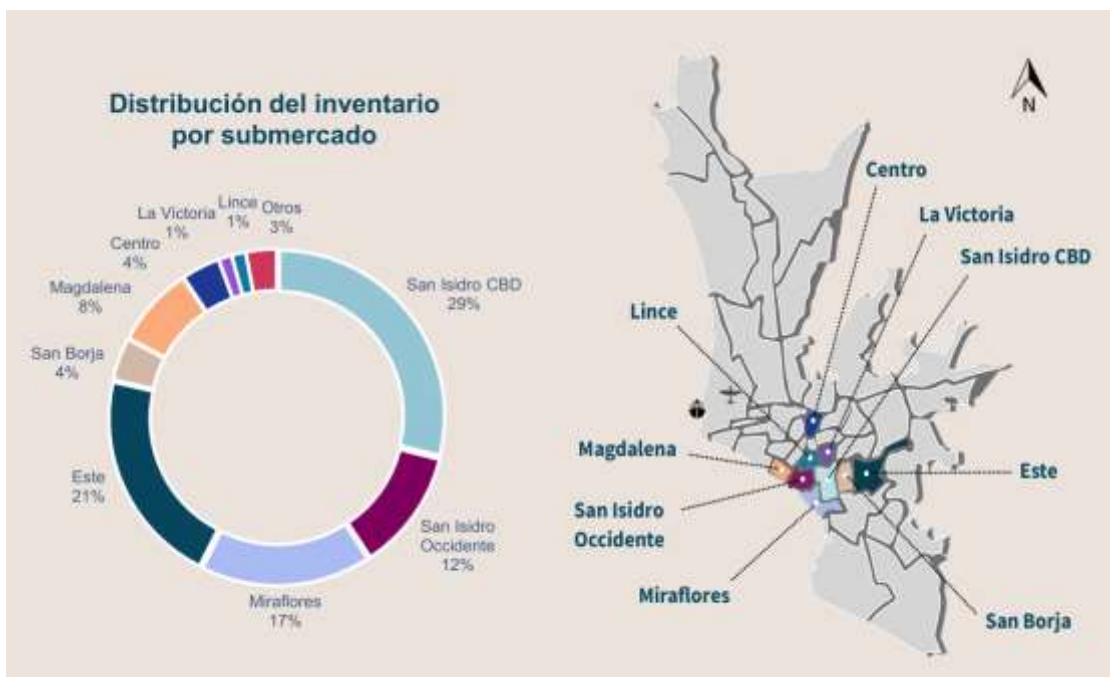
Tabla 11. Criterios de segmentación

Criterios	Generales	Específicos
Objetivos	Geográficos (País, Región).	Lugar de compra
	Socioeconómicos (ingresos, estudios).	Comportamiento de compra
		Nivel de ingreso
Subjetivos	Psicográficas (actividades, intereses)	Percepciones
		Preferencias

Fuente: Elaboración propia adaptado de Kotler & Keller (2016).

- Segmentación geográfica:** Consiste en la división del mercado según distintas unidades geográficas. Para la presente tesis se eligieron los distritos de San Isidro y Santiago de Surco (este) dado que son sectores clave en donde se dispone de la mayor cantidad de superficie destinada a oficinas, representando un mercado que influye en la elección de la ubicación para un nuevo restaurante, debido a que esto genera un flujo constante de empleados que buscan opciones rápidas y accesibles para ingerir sus alimentos. Asimismo, ambos distritos cuentan con fácil acceso a vías principales como vía expresa, Javier Prado, etc. (JLL, 2023).

Figura 9 Mapa de oficinas con división de submercados en Lima



Fuente: Jones Lang LaSalle Incorporated (2023)

- Segmentación socioeconómica:** Consiste en segmentar el mercado tomando como referencia factores como la clase social e ingresos percibidos. Según el MTPE en el

reporte de Indicadores de Empleo (2023), los ejecutivos y empleados pertenecen al NSE A, B y C como se puede apreciar en la Tabla 12 donde se detalla su nivel de ingreso promedio (posiciones adicionales no son tomadas en cuenta para el presente proyecto).

Tabla 12. Promedio mensual de remuneración bruta según tipo de trabajador en San Isidro y Santiago de Surco

Distrito	Ejecutivo (S/)	Empleado (S/)
San Isidro	17,442	5,248
Santiago de Surco	12,125	3,364

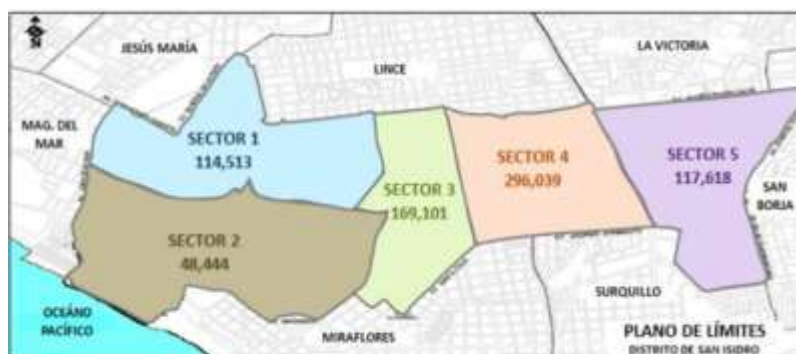
Fuente: Elaboración Propia adaptado de MTPE (2023).

- Segmentación psicográfica:** Consiste en clasificar a los consumidores según su estilo de vida, gustos y características de personalidad (Kotler & Keller, 2016). Para este proyecto, el público objetivo identificado pertenece al grupo de los sofisticados según Arellano, los cuales son innovadores en el consumo, en constante búsqueda de las tendencias y los formalistas, los cuales valoran su estatus social y admiran a los sofisticados. Asimismo, acorde al estudio realizado por Ipsos (2024), los atributos más valorados en Lima Oeste, del cual forma parte San Isidro y Santiago de Surco, son el precio económico y variedad del producto.

5.2.2 Tamaño de mercado total

El análisis del tamaño del mercado tuvo en consideración la población flotante (grupos de individuos con alta movilidad geográfica y sin residencia permanente en el lugar donde están de manera temporal) correspondientes al distrito de San Isidro que asciende a 465,140 habitantes, considerando los sectores 3 y 4.

Figura 10. Población flotante en el distrito de San Isidro, dividido por sectores



Fuente: Estudio elaborado por la Municipalidad de San Isidro (2023).

Asimismo, respecto al distrito de Santiago de Surco, según el MTPE (2023) el número de personas entre ejecutivos y empleados asciende a 196,648.

En resumen, se considera como la población del estudio un total de 661,788 personas.

5.2.3 Tamaño de mercado potencial

En el plan de seguridad local de Seguridad Ciudadana del distrito de San Isidro, se incluye el perfil de la población flotante identificándose que en los sectores 3 y 4, los porcentajes de trabajadores dependientes representan el 74% y 52% respectivamente de la población de estudio. Se determina a los trabajadores dependientes como parte del mercado objetivo dado que en su mayoría disponen de horario de oficina, haciendo un total 279,074 (ver Tabla 13)

Tabla 13. Mercado Potencial en Sectores 3 y 4 de San Isidro

Sector	Población	Ocupación	Proporción	Población por perfil	Mercado Potencial
Sector 3	169,101	Trabajador Dependiente	74%	125,134	125,134
		Trabajador Independiente	16%	27,056	
		Estudia	3%	5,073	
		Su Casa	6%	10,146	
		Eventual	0%	-	
		Otros	1%	1,692	
Sector 4	296,039	Trabajador Dependiente	52%	153,940	153,940
		Trabajador Independiente	30%	88,811	
		Estudia	3%	8,882	
		Su Casa	11%	32,564	
		Eventual	3%	8,882	
		Otros	1%	2,960	
Total				465,140	279,074

Fuente: Elaboración propia adaptado del plan local de seguridad ciudadana de San Isidro (2019)

Asimismo, respecto al distrito de Santiago de Surco se considera el sector 08 (ver Figura 11), acorde a la ubicación proyectada del restaurante, estimándose un total de 13,765 ejecutivos y empleados para este sector, considerando la proporción de población por sector (ver Tabla 14)

Figura 11. Distribución por sector en Santiago de Surco



Fuente: Plan de acción distrital de Seguridad Ciudadana de Santiago de Surco (2022).

Tabla 14 Mercado Potencial en Santiago de Surco

Sector	Proporción	Población	Mercado Potencial
Sector 1	16%	31,464	
Sector 2	22%	43,263	
Sector 3	7%	13,765	
Sector 4	3%	5,899	
Sector 5	6%	11,799	
Sector 6	3%	5,899	
Sector 7	6%	11,799	
Sector 8	7%	13,765	13,765
Sector 9	30%	58,995	
Total		196,648	13,765

Fuente: Elaboración Propia

5.2.4 Tamaño de mercado objetivo

Para definir el mercado objetivo se hizo uso de las encuestas realizadas, estimando el consumo diario y disposición de compra, obteniéndose una demanda diaria en San Isidro y Santiago de Surco de 134,283 personas y 6,623 personas respectivamente. Se puede visualizar el detalle en la Tabla 15.

Tabla 15 Mercado Objetivo en San Isidro y Santiago de Surco

Distrito	Datos de Encuesta	Proporción	Mercado Potencial	Mercado Objetivo
San Isidro	Frecuencia de compra de tres o más veces por semana	82.3%	279,074	134,283
	Enfoque Social motiva elección	72.9%		
	Preferencia de medio de pago virtual	80.2%		

Distrito	Datos de Encuesta	Proporción	Mercado Potencial	Mercado Objetivo
Santiago de Surco	Frecuencia de compra de tres o más veces por semana	82.3%	13,765	6,623
	Enfoque Social motiva elección	72.9%		
	Preferencia de medio de pago virtual	80.2%		
Total				140,906

Fuente: Elaboración Propia

5.2.5 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se enfoca en la recopilación y análisis de datos numéricos utilizando métodos sistemáticos, como encuestas y cuestionarios. Utiliza técnicas de muestreo probabilístico y análisis estadísticos para obtener resultados precisos y generalizables. Es esencial para estudios descriptivos que cuantifican comportamientos y actitudes, facilitando la toma de decisiones (Malhotra, 2008).

Para la investigación cuantitativa del presente proyecto se realizaron encuestas. El diseño del cuestionario contempló preguntas dicotómicas y de opción múltiple, enfocadas en conocer las preferencias de los clientes en relación con los aspectos que buscan en un restaurante.

5.2.6 Muestra

Para determinar la cantidad de encuestas necesarias, primero es esencial calcular el tamaño de la muestra basada en la población previamente descrita (Tamaño de mercado objetivo). Para ello, se empleó la siguiente fórmula destinada a calcular muestras en poblaciones finitas según Facultad de Ingeniería – Universidad Rafael Landívar (25) (Boletín electrónico, 2013).

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

Donde se tienen los datos:

N = Tamaño de la población (140,906)

Z = Nivel de confianza que será del 95%, cuyo valor que representa en la tabla de curva normal es de 1.96

p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada (90%)

q = Probabilidad de fracaso (10%)

d = Precisión, siendo el error máximo en términos de proporción (6%)

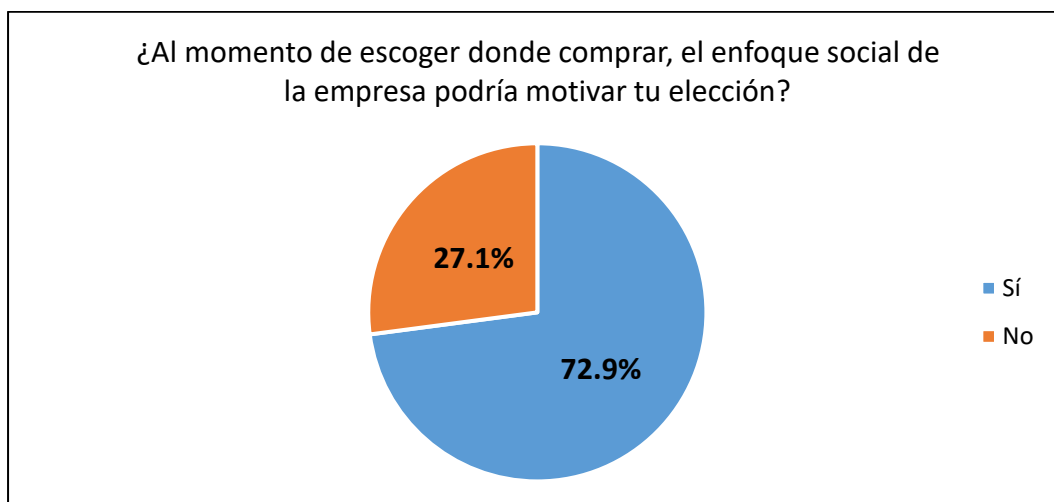
Basándose en estos datos y la fórmula mencionada, se estima que el número de encuestas a realizar es de 96.

$$n = \frac{228,809.23}{2382.78}$$
$$n = 96.03$$
$$n = 96$$

5.3 Resultados de la investigación cuantitativa

El total de personas encuestadas asciende a 96 personas, de las cuales 71 laboran en San Isidro y 25 en Santiago de Surco.

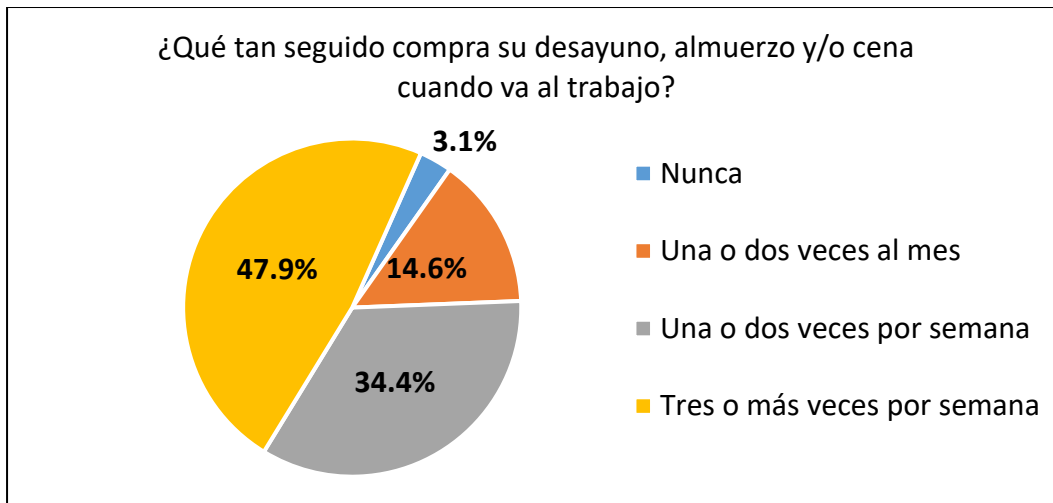
Figura 12. Motivación respecto al enfoque social de la empresa



Fuente: Elaboración propia

De la totalidad de encuestados, el 72.9% indicó que el enfoque social de la empresa puede motivar su elección, siendo uno de los puntos relevantes dentro de la propuesta de valor del restaurante.

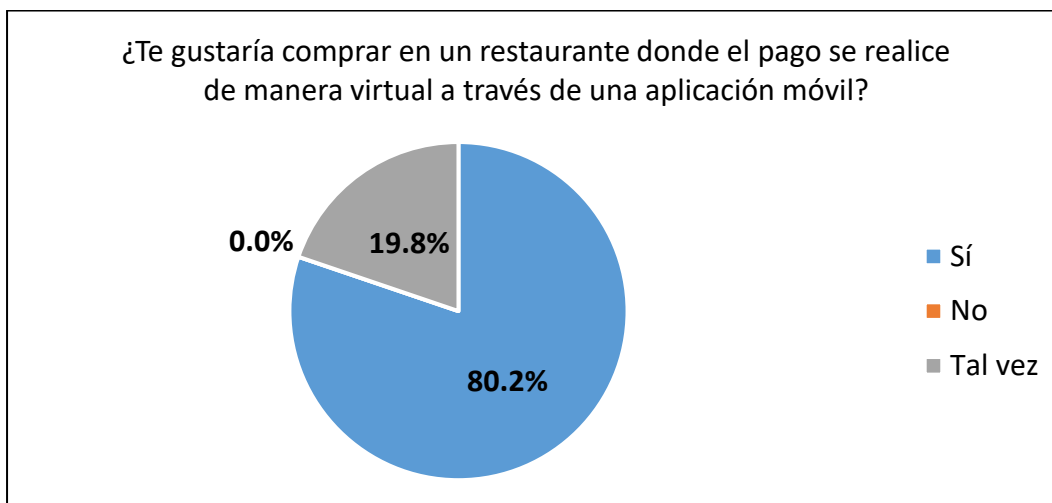
Figura 13. Frecuencia de compra de desayuno, almuerzo y/o cena



Fuente: Elaboración propia

De la totalidad de encuestados, el 47.9% compra su comida tres o más veces por semana, 34.4% una o dos veces por semana y 14.6% una o dos veces al mes. En consecuencia, el promedio de compra de comida entre los encuestados es de alrededor de 9 compras al mes.

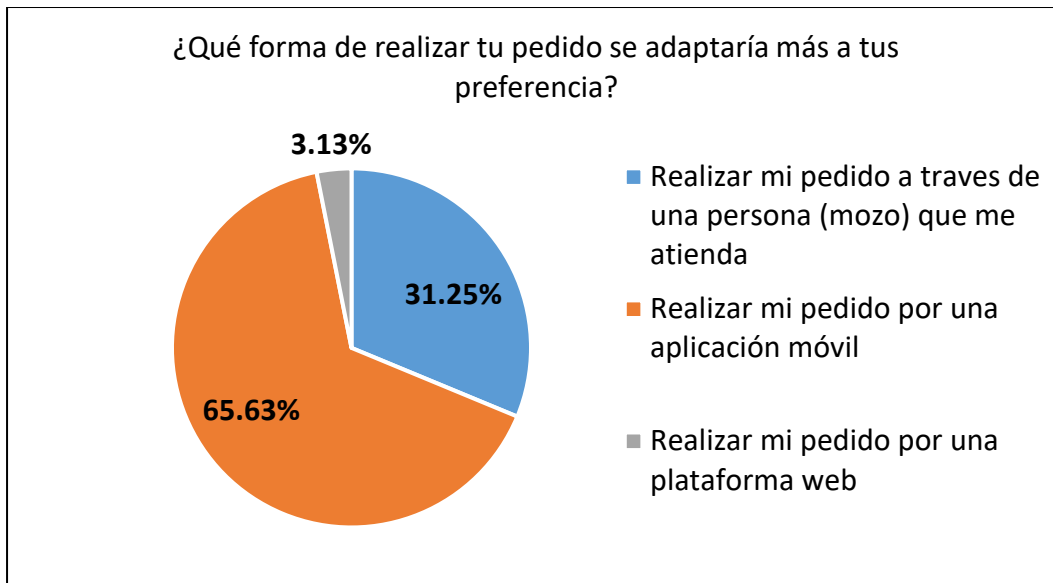
Figura 14. Preferencia de medio de pago



Fuente: Elaboración propia

De la totalidad de encuestados, el 80.2% le gustaría comprar su comida en un restaurante donde el pago se realice de manera virtual y el 19.8% está abierto a la posibilidad. Se visualiza que no hay negativa entre los encuestados.

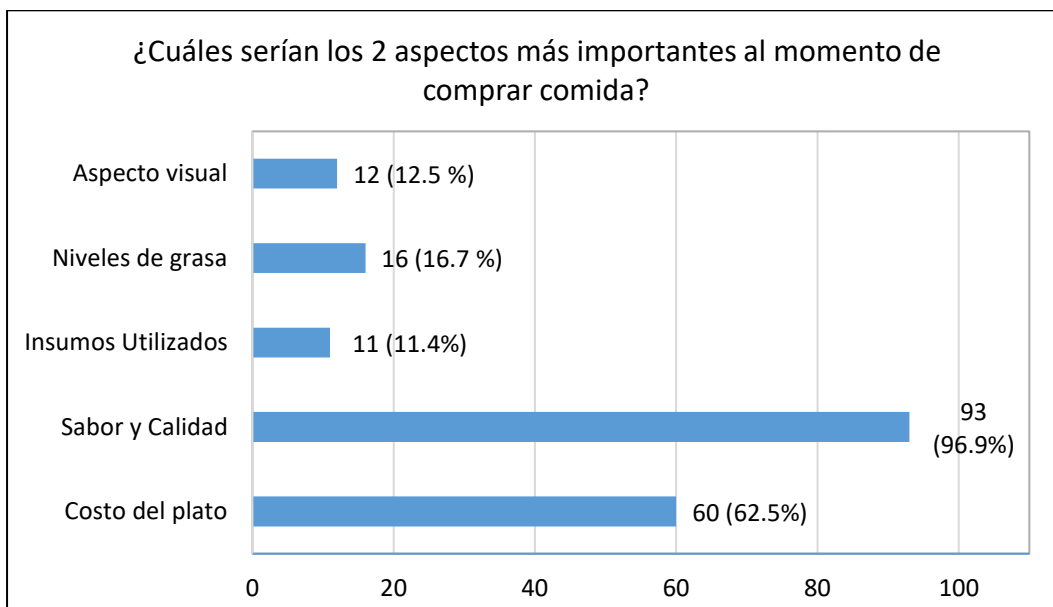
Figura 15. Preferencia para realizar pedido



Fuente: Elaboración propia

De la totalidad de encuestados, el 65.6% prefiere realizar su pedido por una aplicación móvil, el 31.3 % a través de una persona (mozo) que atienda y el 3.1% a través de una plataforma web.

Figura 16. Aspectos importantes que toma en cuenta el comprador

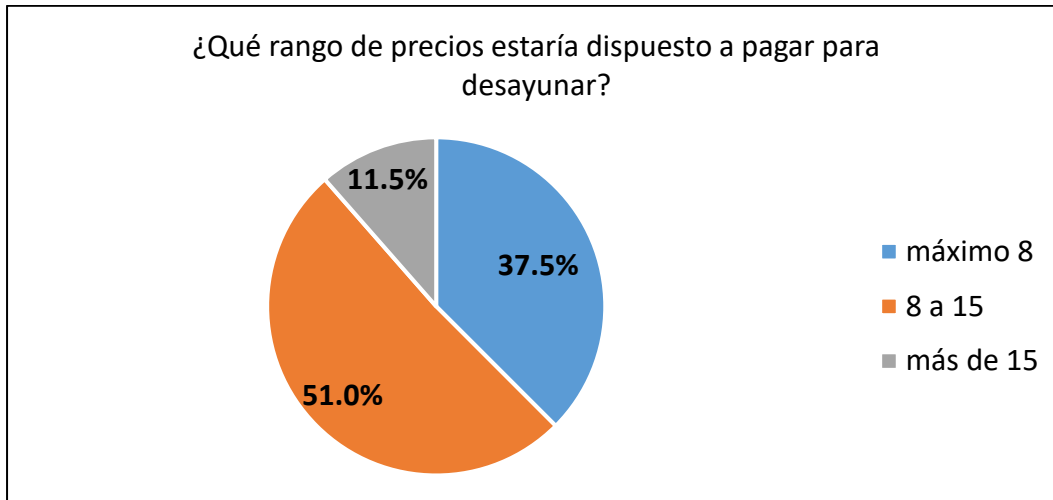


Fuente: Elaboración propia

De la totalidad de encuestados, se revela que los aspectos más importantes al comprar comida son el sabor y la calidad, con un 96.9% de las respuestas, seguido del costo del plato, con un 62.5%. Otros factores como los niveles de grasa, el aspecto visual y los insumos utilizados

fueron menos importantes, obteniendo 16.7%, 12.5% y 11.4% de las respuestas, respectivamente.

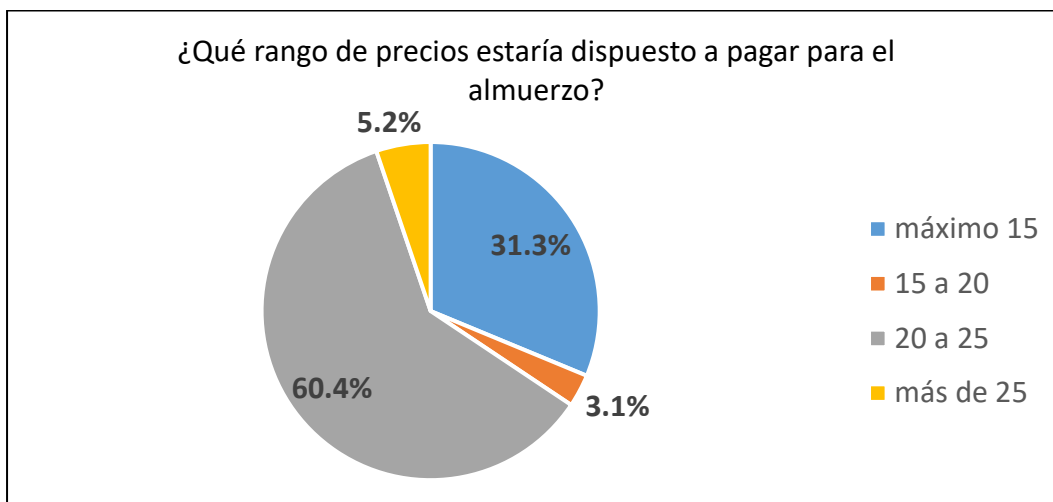
Figura 17. Rango de precios para desayuno elegido por los encuestados



Fuente: Elaboración propia

El 51% de los encuestados escogieron el rango de precios para el desayuno entre 8 a 15 soles, 37.5% un máximo de 8 soles y el porcentaje restante de 11.5% más de 15 soles.

Figura 18. Rango de precios para almuerzo elegido por los encuestados



Fuente: Elaboración propia

El 60.4% de los encuestados escogieron el rango de precios para el almuerzo entre 20 a 25 soles, 31.3% un máximo de 15 soles y el porcentaje restante de 8.3% se divide entre los que escogieron en el rango entre 15 a 20 y más de 25.

5.4 Conclusiones

Finalmente, como resultado de la encuesta, se recopilaron los siguientes puntos clave para la elaboración de los planes funcionales:

- Se cuenta con una aceptación al medio de pago a través de aplicación móvil.
- El comprador está dispuesto a pagar de 8 a 15 soles por desayuno.
- El comprador está dispuesto a pagar de 20 a 25 soles por almuerzo.
- Los aspectos más relevantes que considera el comprador son la calidad y el costo del platillo.
- El comprador podría motivar su elección por el enfoque social de la empresa.
- La estimación de la cantidad de desayuno, almuerzo y cena ofertados estarán condicionados a la capacidad instalada de cada local para cubrir la mayor parte del mercado objetivo.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO

Este capítulo establece la visión, misión, valores y objetivos estratégicos del restaurante, los cuales conllevan a asegurar su sostenibilidad empresarial. Además, se establecen las estrategias que los planes funcionales deben seguir para lograr los objetivos propuestos.

6.1 Visión

Ser reconocidos como el restaurante líder por ofrecer una experiencia de consumo disruptiva, comprometidos con la inclusión social y la innovación tecnológica, contribuyendo activamente al desarrollo económico y social de las personas con discapacidad auditiva.

6.2 Misión

Proporcionar una experiencia culinaria rápida, saludable e innovadora a nuestros clientes, ofrecida en un ambiente inclusivo y accesible, facilitando las herramientas para el autoservicio del cliente.

6.3 Valores organizacionales

Un aspecto clave para lograr sentido de identidad de los colaboradores con la empresa, es definir valores que promuevan la ética y moral en el trabajo, por lo tanto, se establecen los siguientes valores para la organización:

- Inclusión y diversidad.
- Excelencia en el servicio al cliente.
- Innovación y creatividad en todo lo que hacemos.
- El equipo es el recurso más valioso.

6.4 Análisis FODA

La combinación del análisis interno y externo se conoce como análisis FODA, que implica el estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Como señala David (2013, pág. 176), es una herramienta fundamental para que los directivos desarrollen cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas y oportunidades), DO (debilidades y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas) y DA (debilidades y amenazas). La etapa más desafiante en la elaboración de una matriz FODA es la adaptación de los factores internos y externos clave, ya que requiere un alto nivel de criterio y análisis debido a la diversidad de alternativas posibles.

Tabla 16. Matriz FODA cruzado

<p style="text-align: center;">Matriz FODA</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>F1: Modelo inclusivo que promueve la responsabilidad social.</p> <p>F2: Uso de tecnología para eficiencia operativa.</p> <p>F3: Compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.</p> <p>F4: Pioneros en el modelo autoservicio en el sector de restaurantes de Lima.</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>D1: Falta de experiencia en la gestión de restaurantes.</p> <p>D2: Complejidad en la gestión de personal con discapacidad auditiva.</p> <p>D3: Limitada capacidad instalada.</p> <p>D4: Desconocimiento del modelo autoservicio por los clientes.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>O1: Creciente interés y apoyo a negocios socialmente responsables por el cliente.</p> <p>O2: Expansión del mercado hacia nuevas ubicaciones.</p> <p>O3: Aumento en la financiación y apoyo para negocios inclusivos por diversas entidades.</p> <p>O4: Avances tecnológicos que mejoran la eficiencia operativa.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>FO1 (F1+O1): Promocionar el modelo inclusivo para capitalizar el interés creciente en negocios socialmente responsables.</p> <p>FO2 (F2+O4): Implementar tecnología para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>DO1 (D1+O2): Contratar personal con experiencia en la gestión de restaurantes considerando la expansión a nuevos mercados.</p> <p>DO2 (D2+O3): Mejora de la gestión del personal con discapacidad auditiva a través del apoyo brindado por diversas entidades.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>A1: Aparición de competencia en el mercado de restaurantes de autoservicio.</p> <p>A2: Vulnerabilidad ante crisis económicas que afectan el consumo.</p> <p>A3: Cambios regulatorios que pueden afectar los costos asociados a la operación.</p> <p>A4: Percepción negativa hacia los trabajadores con discapacidad.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>FA1 (F3+ A4): Mantener un alto estándar de calidad y satisfacción del cliente para cambiar la percepción negativa hacia los colaboradores con discapacidad auditiva.</p> <p>FA2 (F4+A1): Fortalecer el posicionamiento de la marca, aprovechando la experiencia acumulada como pioneros en el sector de restaurantes de Lima.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>DA1 (D3+A3): Implementar prácticas asociadas a la optimización de procesos para maximizar la eficiencia operativa, minimizando los desperdicios.</p> <p>DA2 (D4+A4): Ejecutar y promover campañas de sensibilización respecto a las personas con discapacidad y desarrollo del modelo autoservicio en restaurantes.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.5 Objetivo general

Establecer y consolidar un restaurante bajo la modalidad autoservicio en Lima que sea rentable, sostenible y reconocido por su dedicación con la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva, a través de la utilización de tecnología innovadora.

6.6 Objetivos estratégicos

6.6.1 Objetivos de impacto social

- **OE1:** Lograr que al menos el 80% de la planilla esté conformada por personas con discapacidad auditiva.
- **OE2:** Certificarse como empresa B dentro de los 2 primeros años y mantener la certificación en el tiempo.

6.6.2 Objetivos de rentabilidad

- **OE3:** Lograr un periodo de recupero (*payback*) no mayor a 3 años.
- **OE4:** Alcanzar un margen neto de al menos 15% luego del segundo año.

6.6.3 Objetivos de crecimiento e innovación

- **OE5:** Lograr una calificación mayor a 4.5 en Google Maps y el 90% de reseñas positivas.
- **OE6:** Alcanzar al segundo año una puntuación de 90 en el indicador Digital IQ Index de Gartner.

6.7 Alineamiento de iniciativas estratégicas con los objetivos y planes funcionales

El alineamiento estratégico define la conexión entre las estrategias, diseñadas en base en el estudio FODA y los objetivos estratégicos, con el fin de identificar las estrategias necesarias que posibilitarán alcanzar cada uno de los objetivos.

Tabla 17. Matriz de priorización de estrategias

Objetivos estratégicos	FO1	FO2	FA1	FA2	DO1	DO2	DA1	DA2	Total
OE1: Colaboradores con discapacidad	✓		✓		✓	✓		✓	5
OE2: Certificación empresa B	✓		✓			✓		✓	4
OE3: <i>Payback</i> menor a 3 años	✓	✓		✓	✓	✓	✓		6
OE4: Margen neto		✓			✓	✓	✓		4
OE5: Calificación Google Maps	✓	✓	✓	✓				✓	5
OE6: Digital IQ Index	✓	✓		✓			✓	✓	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Asignación de estrategias a los planes funcionales

Objetivos estratégicos	Plan funcional
FO1: Promocionar el modelo inclusivo para capitalizar el interés creciente en negocios socialmente responsables	Marketing
FO2: Implementar tecnología para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.	Operaciones
FA1: Mantener un alto estándar de calidad y satisfacción del cliente para cambiar la percepción negativa hacia los colaboradores con discapacidad auditiva.	Operaciones
FA2: Fortalecer el posicionamiento de la marca, aprovechando la experiencia acumulada como pioneros en el sector de restaurantes de Lima.	Marketing
DO1: Contratar personal con experiencia en la gestión de restaurantes considerando la expansión a nuevos mercados.	Recursos Humanos
DO2: Mejora de la gestión del personal con discapacidad auditiva a través del apoyo brindado por diversas entidades.	Recursos Humanos
DA1: Implementar prácticas lean para maximizar la eficiencia operativa, minimizando los desperdicios.	Operaciones
DA2: Ejecutar y promover campañas de sensibilización respecto a las personas con discapacidad y desarrollo del modelo autoservicio en restaurantes.	Marketing y Sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

6.7.1 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva se centra en la diferenciación, apoyada en un modelo de autoservicio y el compromiso con la inclusión social. Para ello, se implementan innovaciones tecnológicas que faciliten el autoservicio de los clientes y optimicen la estructura de costos, reforzando el enfoque social como un elemento distintivo en el mercado.

6.7.2 Estrategia de crecimiento

Ansoff en su libro *Corporate Strategy* (1965) presenta la matriz de crecimiento Producto - Mercado (ver Tabla 19), como herramienta para clasificar la estrategia acorde al bien ofertado y el mercado donde tendrá lugar, permitiendo identificar oportunidades de crecimiento de una empresa.

Para medianas y pequeñas empresas (MYPE), la matriz de Ansoff resulta especialmente útil, dado que en su mayoría estas empresas no poseen negocios o productos líderes en el mercado (Sainz de Vicuña, 2004).

Tabla 19. Matriz de crecimiento Producto-Mercado

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff (1965)

Adicionalmente, se tiene la Matriz interna y externa (IE), basada en los resultados del análisis EFE y EFI, donde la suma calculada de la matriz EFE (3.20) corresponde al eje “Y” y la suma calculada de la matriz EFI (2.50) corresponde al eje “X” (ver Tabla 20).

Tabla 20. Matriz interna y externa (IE)

		Resultados matriz EFI		
		Alto 3.0 – 4.0	Medio 2.0 – 2.9	Bajo 1.0 – 1.9
Resultado Matriz EFE	Alto 3.0 – 4.0	Cuadrante I Crecer y construir	Cuadrante II Crecer y construir	Cuadrante III Conservar y mantener
	Medio 2.0 – 2.9	Cuadrante IV Crecer y construir	Cuadrante V Conservar y mantener	Cuadrante VI Cosechar o desinvertir
	Bajo 1.0 – 1.9	Cuadrante VII Conservar y mantener	Cuadrante VIII Cosechar o desinvertir	Cuadrante IX Cosechar o desinvertir

Fuente: Adaptado de Michael Allen 1979

Los resultados nos posicionan en el cuadrante II de la matriz “crecimiento y construcción”, el cual recomienda como estrategia la penetración de mercado.

En base al análisis realizado se determina que la estrategia de crecimiento estará enfocada en penetración de mercado, buscando incrementar la cuota de mercado en 20% respecto al primer año y 8% en los años siguientes.

Se plantean los siguientes mecanismos para alcanzar la penetración de mercado esperada:

- Desarrollar estrategias de marketing enfocadas en promover el compromiso con la inclusión laboral y dar a conocer la modalidad autoservicio.
- Campañas publicitarias y estrategias promocionales para atraer nuevos cliente y fortalecer su lealtad.

- Ajustar el servicio en función de los comentarios recibidos por los clientes a través de los diferentes canales.

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES

7.1 Plan de Marketing

7.1.1 Descripción de servicio

La propuesta de nombre para el restaurante es Ecos; y es un restaurante que consta de tres locales, dos de ellos situados en el distrito de San Isidro y otro en Santiago de Surco, operado bajo la modalidad de autoservicio donde las personas pueden adquirir su desayuno, almuerzo y cena. El servicio se caracteriza por brindar al cliente la oportunidad de saber en tiempo real el estado de su pedido, sin necesidad de interactuar con un personal de atención. Asimismo, contará con enfoque social, dado que personas con discapacidad auditiva forman parte de su planilla.

La ver Figura 19 muestra la carta del restaurante Ecos.

Figura 19. Carta restaurante Ecos

DESAYUNO						
	S/ 14	Ensalada de Frutas	Sánguche	Opción 1	Opción 2	Opción 3
		 		Huevo y Palta Jugo de frutas	Huevo y Jamón Jugo de frutas	Pollo deshilachado Jugo de frutas
ALMUERZO						
1 Fondo + 1 Entrada + 1 Bebida S/ 23	Fondo					
	Lomo saltado 700 kcal Lun - Mie Fetuccini al pesto 770 kcal Lun - Jue Pollo a la parrilla 810 kcal Mar - Jue Pollo al horno 800 kcal Mar - Vie Pescado a la plancha 710 kcal Mie - Vie					
				Entrada		
				Ensalada fresca 100 kcal Ensalada cocida 120 kcal		
				Bebida		
				Limonada 40 kcal Infusión 0 kcal		
						En Ecos puedes construir tu almuerzo combinando un fondo, una entrada y una bebida a tu gusto   
CENA						
S/ 10	Sánguche	Opción 1	Opción 2	Opción 3		
		Pollo deshilachado	Chicharrón y camote	Pavo con sarza	+	 Café o Infusión
						

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2 Objetivos del plan de marketing

Tabla 21. Objetivos específicos del plan de marketing

Objetivos estratégicos	Estrategia	Objetivos específicos	Iniciativa
OE3 OE5	FA2	Fidelización de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de recompensas para clientes frecuentes

Objetivos estratégicos	Estrategia	Objetivos específicos	Iniciativa
OE6			
OE1 OE2 OE3 OE5 OE6	FO1 FA2 DA2	Posicionamiento de la marca, promoviendo la inclusión social	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de campaña de marketing en redes sociales focalizada en la inclusión social Participación en eventos comunitarios de inclusión y diversidad
OE3	FA2	Crecimiento en las ventas	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer promociones especiales
OE5 OE6	DA2	Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de satisfacción y mejora continua
OE5 OE6	FO1 FA2 DA2	Alta interacción por parte de los usuarios en las redes sociales del restaurante	<ul style="list-style-type: none"> Concursos y sorteos en redes sociales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Indicadores por iniciativas correspondientes al plan de marketing

Iniciativa	Indicador	CP (1er-2do año)	MP (3er-4to año)	LP (5to año-más)
Programa de recompensas para clientes frecuentes	Promedio de promociones reclamadas en el mes por producto	150	220	300
Desarrollo de campaña de marketing en redes sociales focalizada en la inclusión social.	Promedio de interacciones por publicación	100	500	1500
Participación en eventos comunitarios de inclusión y diversidad.	Eventos asistidos al año	5	7	9
Ofrecer promociones especiales	Incremento en el número de transacciones diarias durante las promociones	10%	20%	30%
Encuestas de satisfacción y mejora continua	Calificación de encuestas realizadas (escala 1 a 5)	4.3	4.5	4.8
Concursos y Sorteos en Redes Sociales	Total de interacciones/ Alcance	0.5%	1%	1.5%

Fuente: Elaboración propia

7.1.3 Formulación estratégica de marketing

Para la realización de un plan de marketing, es esencial considerar tres dimensiones fundamentales:

- **Marketing externo:** Enfocado en la promoción y comunicación hacia los clientes potenciales (Palmatier & Sridhar, 2017). El plan de marketing del restaurante Ecos tiene principal enfoque en este tipo de marketing.
- **Marketing interno:** Dirigido a motivar y capacitar al personal del restaurante, asegurando que cada empleado esté alineado con los objetivos y la visión de la empresa (Palmatier & Sridhar, 2017). Esta clase de marketing es abordado en el plan de recursos humanos.
- **Marketing interactivo:** Abarca las interacciones directas entre los empleados y los clientes (Palmatier & Sridhar, 2017). Para el desarrollo del restaurante no se le brindará principal atención debido a que el modelo de negocio está enfocado en prescindir de interacciones entre los colaboradores y el cliente.

7.1.4 Estrategia de fidelización

La estrategia de fidelización se basa en un conjunto de acciones planificadas y coherentes que tienen como objetivo fortalecer el vínculo con los clientes existentes, fomentando su lealtad y aumentando su satisfacción a largo plazo.

Restaurante Ecos, desarrollará un programa de recompensas para clientes frecuentes. Esta iniciativa establece incentivos a los clientes que consuman los productos del restaurante con cierta frecuencia, es decir, el cliente que consuma 5 veces un producto de la misma categoría (desayuno, almuerzo o cena) tendrá de manera gratuita un adicional de dicho producto. La trazabilidad de los pedidos será realizada mediante la plataforma, considerando el registro por parte del cliente, para que sea contabilizada. El cliente podrá acceder a la promoción siempre y cuando su quinto consumo no supere en más de 30 días al primer consumo.

Adicionalmente, se desarrollará un programa de referidos, el cual consiste en brindar un consumo gratuito a un cliente por cada 10 referidos.

7.1.5 Estrategia de la mezcla de marketing

El posicionamiento de la marca, con el que se busca ser una de las principales opciones para la compra de comida, se divide en 4 aspectos:

7.1.5.1 Producto

El servicio ofrecido por el restaurante que consta en la venta de desayunos, almuerzos y cenas, se caracteriza por prescindir de la interacción con un personal directo, siendo el proceso de consumo bajo la modalidad de autoservicio, soportado por personas con discapacidad auditiva, fortaleciendo el enfoque social del negocio. Asimismo, incluirá lo siguiente:

- **Marca:** El nombre "Ecos" se eligió por su simbolismo de resonancia y conexión, asociando cómo las vibraciones son percibidas por personas con discapacidad auditiva. Este término captura la esencia de inclusión y diversidad del restaurante, creando un espacio donde cada persona puede encontrar su propia resonancia y contribuir al conjunto.

Figura 20 Logotipo de la marca



Fuente: Elaboración propia

- **Empaque:** Diseñado para ser funcional y reflejar una imagen de marca inclusiva. El material utilizado es cartón reciclado, con el logo de Ecos impreso en una ubicación que permita resaltar la identidad de la marca.

Figura 21 Empaque de producto



Fuente: Elaboración propia

7.1.5.2 Precio

La estrategia empleada se basa en la fijación de precios competitivos, costos asociados y la experiencia del cliente. A través de esta combinación, se busca que los productos o servicios sean no solo competitivos, sino también atractivos para los consumidores.

En el estudio de mercado realizado, se identificó el monto que los clientes consideran adecuado pagar por cada uno de los productos, así como los atributos más valorados: el precio del producto, el sabor y la calidad.

Considerando la importancia del precio para los clientes potenciales y que este, es el único aspecto de la mezcla de marketing que genera ingresos, se vuelve fundamental investigar los precios ofrecidos por la competencia.

Tabla 23. Precios de la competencia en soles

Producto	San Antonio	Pick Adeli	Gustos & Gustitos	Ibis	Danica	Promedio
Desayuno	15	20	15	-	-	16.7
Almuerzo	28	30	22	26	29	27.0
Cena	12	-	10	-	-	11.0

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo mencionado, se ha considerado la experiencia del cliente, el precio promedio de la competencia y los costos asociados a insumos, servicios y paquetería, para determinar la estrategia de precios, como se detalla en la Tabla 24.

Tabla 24. Fijación de precio de los productos por unidad en soles

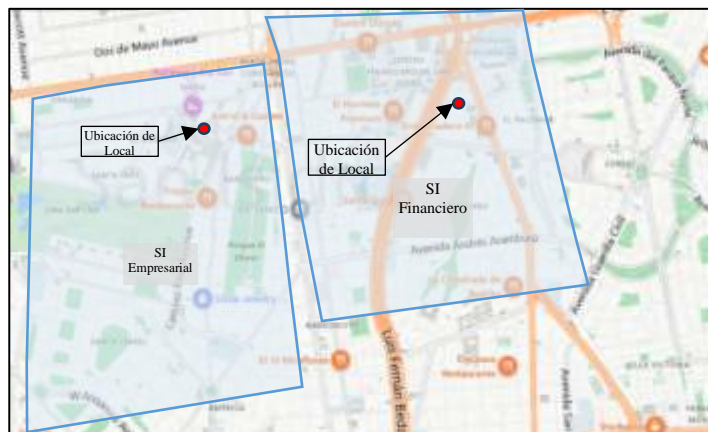
Concepto	Desayuno	Almuerzo	Cena
Insumos	5.20	9.50	4
Servicios (gas, agua, electricidad)	0.08	0.15	0.08
Paquetería	0.80	1.20	0.80
Costos	6.08	10.85	4.88
Precio	14	23	10
Promoción	-	Obsequio de postre los lunes	-
Descuento	10% los viernes		

Fuente: Elaboración propia

7.1.5.3 Plaza

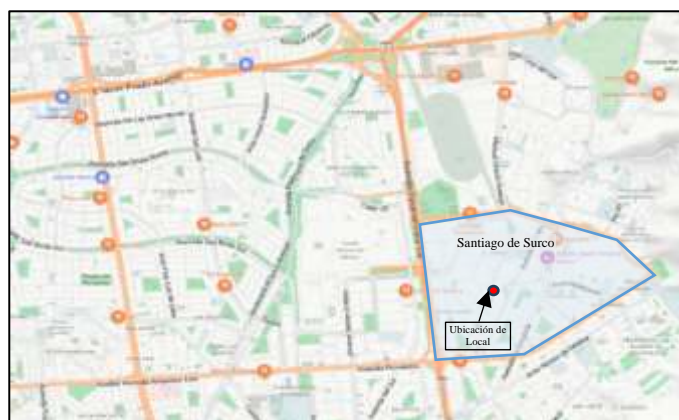
- **Ubicación:** Se contarán con 3 locales, 2 de ellos estarán ubicados en el distrito de San Isidro, con salida a la avenida Javier Prado, y 1 en Santiago de Surco, con salida a la Panamericana Sur y la avenida Primavera. La ubicación permitirá abarcar el área destinada a oficinas en dichos distritos.

Figura 22. Ubicación de locales en San Isidro



Fuente: Elaboración Propia

Figura 23. Ubicación de local en Santiago de Surco



Fuente: Elaboración Propia

- **Canales de distribución:** El principal canal será el de venta directa en el local, brindando un ambiente acogedor para los clientes. Se contará con una plataforma web y un aplicativo móvil para ayudar al cliente en su autoservicio durante todo el proceso de consumo, además permitirá impulsar la identidad de la marca. Adicionalmente, se realizará la venta mediante canales digitales estando registrados en aplicativos de entregas a domicilio tales como: Pedidos ya, Rappi, Didi food, entre otros.
- **Horario de atención:** De lunes a viernes, desde las 7:00am hasta las 10:00pm.

7.1.5.4 Promoción

La estrategia de promoción del restaurante Ecos está orientada a incrementar el reconocimiento de la marca, fomentar la inclusión social, y atraer nuevos clientes.

- **Publicidad:** Realizar publicidad de paga mediante redes sociales, durante el primer trimestre, destacando la apertura simultanea de los tres locales. La campaña inicial se centrará en generar expectativa antes de la apertura oficial, utilizando anuncios que promuevan las características de autoservicio e inclusión. A partir del segundo trimestre se apalancará con las demás iniciativas, que buscan aumentar la cantidad de seguidores. Además, se aplicará el método de boca en boca, incentivado por un programa de referidos.
- **Convenio con empresas:** Se realizará acuerdos con empresas que requieran subsidiar parte del menú de sus colaboradores.
- **Canales Digitales:** Se utilizará la plataforma y aplicación móvil del negocio, así como de las redes sociales: Instagram, Tik Tok, Facebook, Twitch, Youtube, LinkedIn, entre otros. Se llevarán a cabo concursos y sorteos a través de estas redes en colaboración con influenciadores para aumentar la visibilidad y la interacción con la audiencia, teniendo mayor énfasis durante la marcha blanca y la apertura oficial.
- **Atención al cliente:** Se hará uso de un asistente virtual para absolver consultas y dudas del cliente, y así ayudarlos en el proceso de adaptación en la modalidad de autoservicio.
- **Relaciones públicas:** Se establecerán alianzas estratégicas con CONADIS, MTPE, así como las OMAPED de las municipalidades de San Isidro y Santiago de Surco. Estas alianzas fortalecerán la presencia de la marca en la comunidad y promoverán iniciativas conjuntas de inclusión y responsabilidad social.
- **Eventos:** Participar en eventos de inclusión y campañas comunitarias, asociando la marca con su enfoque social. Estas acciones serán coherentes con el plan funcional de RSE. Adicionalmente se desarrollarán actividades BTL (*Below the line*, táctica de marketing que se enfoca en acciones específicas y no masivas) para el lanzamiento de la marca y la apertura de los locales.

Figura 24. Imagen referencial de inversión en actividades BTL



Fuente: Million (2024)

- **Plan de apertura:** La apertura simultánea de los tres locales en San Isidro y Santiago de Surco se realizará tras una marcha blanca de 5 días. Durante el primer día, el acceso será exclusivo para familiares, amigos e influenciadores y no se cobrará a los clientes, y para los 4 días restantes se cobrará un **60%** del precio regular, permitiendo cubrir los costos operativos. Durante esta semana, se probarán todos los procesos operativos, especialmente el sistema de autoservicio y la capacitación final del personal, con el objetivo de hacer ajustes en función de la experiencia y retroalimentación de los clientes. Finalizada la marcha blanca, se tomará un periodo de 1 semana para evaluar los resultados y realizar los ajustes necesarios. Finalmente, se procederá con la apertura oficial, apoyada por una campaña promocional en redes sociales y medios digitales, ofreciendo promociones especiales en la primera semana posterior a la apertura para atraer a nuevos clientes y generar visibilidad en el mercado.

7.1.5.5 Personas

Se contempla realizar encuestas de satisfacción del restaurante Ecos, con el propósito de evaluar la experiencia de los clientes en el proceso de autoservicio. La calificación es bajo una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente Insatisfecho" y 5 es "Totalmente Satisfecho", abordando principalmente los siguientes aspectos: comodidad con el servicio, sabor, calidad y tiempos de espera. Las respuestas nos permitirán identificar áreas de mejora y mantener altos estándares de servicio.

7.1.6 Presupuesto de marketing

La Tabla 25 detalla el presupuesto de marketing que se requiere para el lanzamiento del restaurante y la Tabla 26 detalla el presupuesto asignado para marketing recurrente.

Tabla 25. Marketing por lanzamiento en soles

Conceptos	Cantidad	PU	Total
Redes Sociales (Instagram + Tik Tok)			
Alcance (costo por mil impresiones)	20	2.00	40
Interacción con publicaciones	1,000	0.20	200
Me gusta de la pagina	3,000	0.30	900
Conversión y respuesta por mensajes	650	0.50	325
Publicidad en el punto de venta			
<i>Brand</i> externo (ingreso, señalización), <i>Brand</i> interno (barra, estantes, etc), material publicitario impreso	1	7,000	7,000
Merchandising por cada campaña			
Diseño	1	450	450
Producción / Fabricación	1	1,000	1,000
Empaque	1	500	500
Actividades BTL (juegos, premios y otros)	1	1,200	1,200
Total			11,615

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26. Marketing recurrente en soles

Conceptos	Mensual	Meses	Total
Redes Sociales (Instagram + Tik Tok)			
Facebook	330	12	3,960
Instagram	330	12	3,960
Tiktok	250	12	3,000
Youtube	330	12	3,960
Marketing publicitario			
Diseño	250	12	3,000
Producción	830	12	9,960
Packaging	220	12	2,640
Total Material publicitario			
Campañas promocionales (Vales de consumo, Descuentos, Combos corporativos)	1,000	12	12,000
Campañas BTL (Material BTL, Personal BTL y premios/regalos)	1,200	12	14,400
Total			56,880

Fuente: Elaboración Propia

7.2 Plan de Operaciones

7.2.1 Objetivos y estrategia de operaciones

El plan de operaciones del restaurante está diseñado para garantizar la eficiencia, calidad y accesibilidad a lo largo de todo el proceso del servicio. Este plan define un marco operativo que asegura el correcto funcionamiento del restaurante, ajustándose a las necesidades específicas del personal y el cliente.

En este contexto, la Tabla 27 detalla los objetivos operativos que respaldarán los objetivos estratégicos y el indicador con el que será medido.

Tabla 27. Objetivos específicos del plan de operaciones

Objetivo estratégico	Estrategia	Objetivo específico	Iniciativa
OE3	FO2 DA1	Garantizar un sistema operativo que maximice la eficiencia de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar técnicas de análisis de datos para prever la demanda y ajustar el stock. • Aplicar técnicas de mejora continua (Kaizen) para optimizar procesos operativos.
OE4			
OE6	FO2 DA1	Innovar e integrar tecnología que mejore la experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Poner a disposición una aplicación móvil para realizar pedidos y pagos desde el celular
OE5	FO2 FA1	Garantizar un sistema operativo que maximice la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditorías periódicas al proceso de preparación del producto para asegurar estándares de calidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Indicadores por iniciativa correspondientes al plan de operaciones

Iniciativa	Indicador	CP (1er-2do año)	MP (3er-4to año)	LP (5to año a más)
Aplicar técnicas de análisis de datos para prever la demanda y ajustar el stock.	Error de estimación	5%	3%	2%
Aplicar técnicas de mejora continua (Kaizen) para optimizar procesos operativos.	Reducción del tiempo de ciclo	10%	20%	30%
Aplicación móvil para realizar pedidos y pagos desde el celular	Tasa de adopción	50%	80%	90%
Realizar auditorías periódicas de al proceso de preparación del producto para asegurar estándares de calidad	Productos desechados	< 5%	< 3%	< 1%

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Diseño del producto

El restaurante ofrecerá una variedad de productos que incluyen desayunos, almuerzos, cenas, elaborados con materias primas de alta calidad provenientes de proveedores calificados.

Un proveedor se considera calificado y por ende se homologa, solo si cumple los siguientes requerimientos:

- Contar con certificación ISO 22000 (norma de seguridad alimentaria) o similar.
- Aprobar las evaluaciones periódicas realizadas a sus instalaciones y productos.
- Contar con una calificación mayor a 700 el cual según la plataforma “Mi Sentinel” es considerado como saludable (Scotiabank Perú, 2023).

Según las recomendaciones de la OMS, un plato balanceado debe consistir en un 50% de verduras, un 25-30% de carbohidratos y un 15-20% de proteínas. Las porciones ideales incluyen entre 150 y 220 gramos de proteínas (como carnes magras o legumbres), 200 a 250 gramos de carbohidratos complejos (como arroz integral o papas), y alrededor de 200 gramos de vegetales variados. Este equilibrio de macronutrientes asegura un aporte adecuado de energía, fibra, vitaminas y minerales, promoviendo una buena salud y reduciendo el riesgo de enfermedades crónicas. (Organización Mundial de la Salud, 2023)

Es por ello que el restaurante ofrece platos estandarizados, siguiendo las proporciones indicadas, ofreciendo de dos a cuatro opciones diarias por tipo de comida (desayuno, almuerzo y cena) para optimizar la productividad, sobre los cuales se realizarán auditorías periódicas para asegurar los estándares de calidad, en términos visuales, olor y sabor. Finalmente, complementaremos realizando encuestas periódicas para evaluar la satisfacción de los clientes y aplicar mejoras continuas al producto que ofrecemos. El detalle de los costos por producto ofertado se precisa en la Tabla 29, Tabla 30, Tabla 31 y Tabla 32.

Tabla 29 Detalle de costos de entradas y bebidas de almuerzo en soles

Tipo	Plato	Vegetales		Costo
Entrada	Ensalada fresca	Lechuga, tomate y palta	200 gr	S/ 1.90
	Ensalada cocida	Choclo, zanahoria, vainita	200 gr	S/ 1.90
Bebida	Limonada	No aplica		S/ 0.50
	Infusión	No aplica		S/ 0.50

Descripción: Elaboración propia

Tabla 30 Detalle de costos de platos de fondo de almuerzo en soles

Platos	Plato 1 Lomo Saltado	Plato 2 Fettuccine al Pesto	Plato 3 Pollo a la Parrilla	Plato 4 Pollo al horno	Plato 5 Pescado a la Plancha
Proteína	Carne	Carne	Pollo	Pollo	Pescado
	150 gr	150 gr	220 gr	220 gr	200 gr
	S/ 4.50	S/ 4.50	S/ 4.40	S/ 4.40	S/ 4.80
Carbohidrato	Arroz y papa	Fideos	Arroz / papa	Arroz / Pure / Papa	Arroz y yuca
	250 gr	220 gr	250 gr	240 gr	250 gr
	S/ 1.55	S/ 1.58	S/ 1.55	S/ 1.63	S/ 1.25
Otros	Complementos y condimentos	Complementos y condimentos	Complementos y condimentos	Complementos y condimentos	Complementos y condimentos
	S/ 1.00	S/ 1.00	S/ 1.00	S/ 1.00	S/ 1.00
Costo	S/ 7.05	S/ 7.08	S/ 6.95	S/ 7.03	S/ 7.05

Descripción: Elaboración propia

Tabla 31 Detalle de costos de platos de desayuno en soles

Platos	Plato 1 Ensalada de frutas	Sandwich Huevo + palta	Sandwich Huevo + jamón	Sandwich Pollo Deshilachado
Pan	No aplica	1 und	1 und	1 und
		S/ 0.40	S/ 0.40	S/ 0.40
Relleno	200 gr	100 gr	100 gr	100 gr
	S/ 5.20	S/ 2.80	S/ 2.80	S/ 2.80
Bebida	Agua	Jugo de frutas	Jugo de frutas	Jugo de frutas
	S/ -	S/ 2.00	S/ 2.00	S/ 2.00
Costo	S/ 5.20	S/ 5.20	S/ 5.20	S/ 5.20

Descripción: Elaboración propia

Tabla 32 Detalle de costos de platos de cena en soles

Platos	Sandwich Pollo Deshilachado	Sandwich Chicharrón y Camote	Sandwich Pavo
Pan	1 und	1 und	1 und
	S/ 0.40	S/ 0.40	S/ 0.40
Relleno	100 gr	100 gr	100 gr
	S/ 2.80	S/ 2.80	S/ 2.80
Bebida	Café / Infusión	Café / Infusión	Café / Infusión
	S/ 0.80	S/ 0.80	S/ 0.80
Costo	S/ 4.00	S/ 4.00	S/ 4.00

Descripción: Elaboración propia

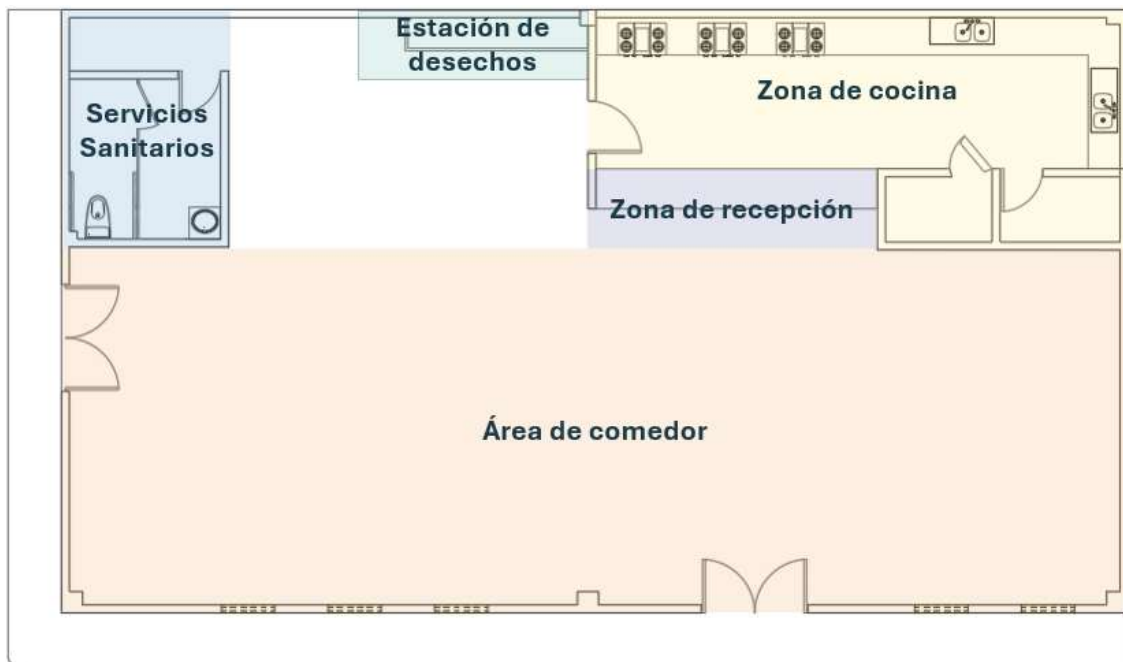
7.2.3 Instalaciones físicas

A partir del estudio de mercado se determinó implementar tres locales del restaurante estratégicamente ubicados en áreas clave de alta afluencia y visibilidad. Los distritos seleccionados como ubicaciones son San Isidro y Santiago de Surco, manteniendo un aforo estándar de 70 comensales en cada uno.

Para cada local, el diseño de las instalaciones sigue una distribución estándar en un área de 200 m² que busca optimizar el espacio y mejorar la eficiencia operativa. Las zonas clave de la distribución incluyen:

- **Zona de cocina:** área adaptada para el personal con discapacidad auditiva, con señalización visual y equipos que permitan maximizar la eficiencia operativa.
- **Área de comedor:** diseño funcional, que facilita el acceso y movimiento de los clientes. Mesas distribuidas estratégicamente permitiendo el libre tránsito de los clientes y a su vez aproveche el espacio disponible maximizando el aforo. Las mesas cuentan con instrucciones impresas para guiar a los clientes en el proceso de autoservicio.
- **Zona de recepción:** barra ubicada entre la zona de cocina y el área de comedor, que durante los dos primeros meses del lanzamiento del restaurante servirá para la orientación de los clientes sobre el proceso de autoservicio, posteriormente será de uso exclusivo para la recogida de pedidos.
- **Estación de desechos:** espacio en el que se han dispuesto contenedores diferenciados, donde los clientes desecharán los restos y envases de los productos comprados.
- **Servicios Sanitarios:** área que cumple con todas las normativas de salubridad y accesibilidad.

Figura 25. Planta de distribución estándar (referencial)



Fuente: Elaboración propia

7.2.4 Infraestructura digital

El restaurante contará con plataforma web y aplicativo móvil, que serán las vías exclusivas para que los clientes realicen y paguen sus pedidos (autoservicio). Cada local pondrá a disposición del cliente internet gratuito para navegar en la plataforma.

Funcionalidades clave de la plataforma incluyen:

- **Pedido y Pago Online:** los clientes realizarán y pagarán sus pedidos directamente desde la plataforma tras escanear el código QR impreso en su mesa.
- **Seguimiento en Tiempo Real:** posterior a la confirmación del pago, los clientes podrán visualizar el estado de su pedido, la cola de pedidos, un tiempo estimado de entrega, entre otros.
- **Notificaciones de responsabilidad:** La plataforma avisará cuando el pedido esté listo para su recepción y enviará recordatorios a los clientes para desechar los residuos en las estaciones designadas.
- **Encuestas de Satisfacción:** periódicamente, los clientes recibirán una encuesta a través de la plataforma, permitiendo recoger retroalimentación para mejorar continuamente el servicio.

Este diseño está enfocado en optimizar la experiencia del cliente, minimizando los tiempos de espera y mejorando la eficiencia del servicio.

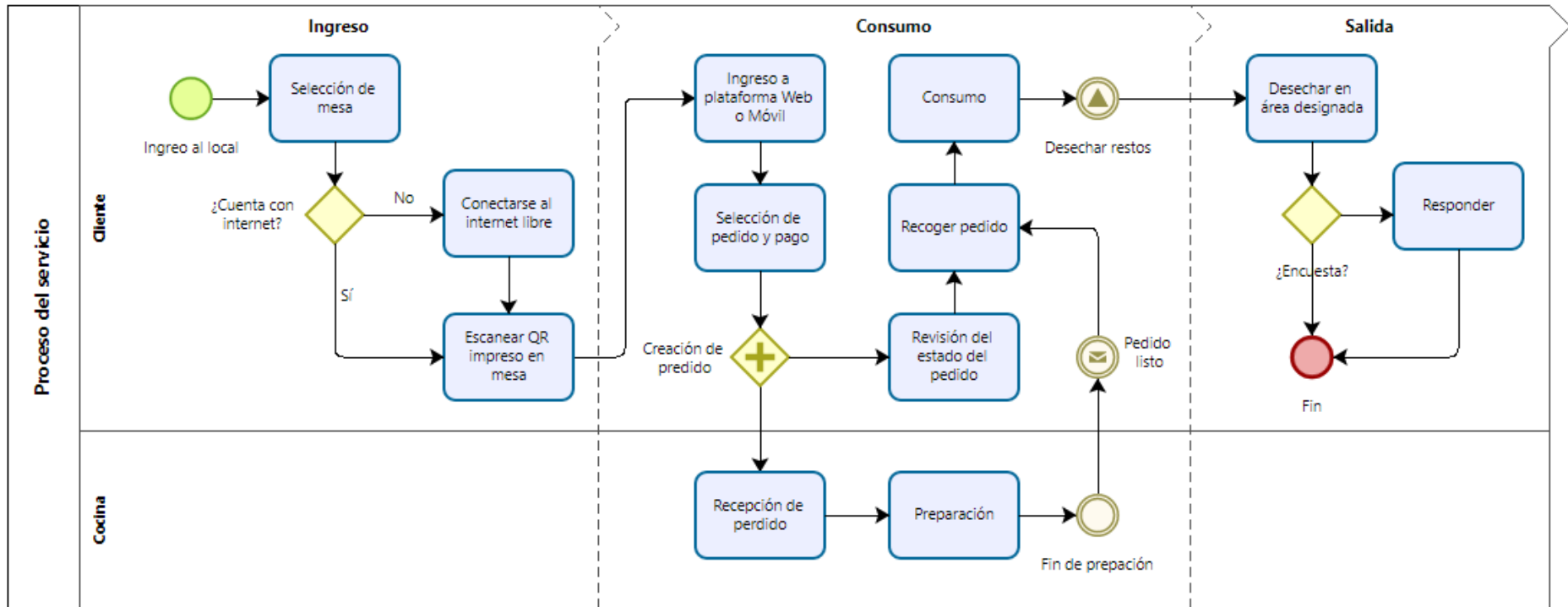
Para asegurar el uso del aplicativo móvil, mediremos su tasa de adopción comparando el porcentaje de pedidos realizados a través de la aplicación con el total de pedidos, en contraste con la plataforma web.

7.2.5 Funcionamiento operativo

El funcionamiento operativo para la atención del restaurante establece dos horarios de trabajo, siendo el primer horario de 6:00 a 16:30 para el primer grupo conformado por un cocinero y su ayudante y el segundo horario de 11.30 a 22:00 para el segundo grupo conformado por un cocinero, su ayudante y el personal de apoyo. El esquema definido asegura un traslape de los dos grupos durante el horario de almuerzo, que corresponde al periodo de mayor volumen de ventas.

Asimismo, en cuanto al flujo del proceso de compra, la Figura 26 muestra en detalle la experiencia operativa del restaurante Ecos, diseñado para maximizar la eficiencia y mejorar la experiencia del cliente desde su llegada al restaurante hasta el término de su visita.

Figura 26. Flujo del proceso de compra



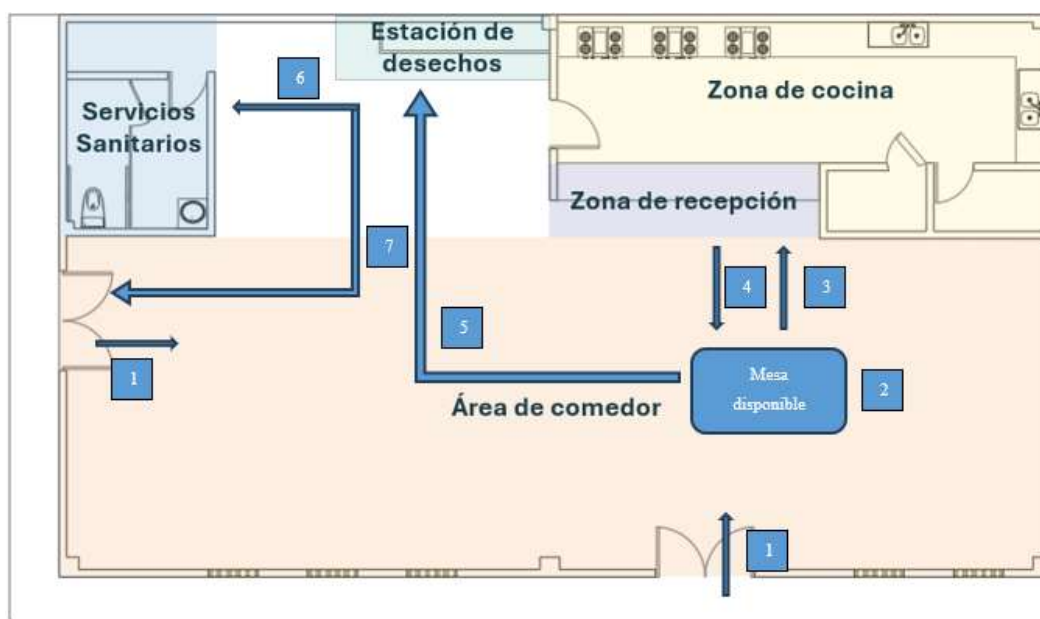
Fuente: Elaboración propia

El proceso está dividido en tres etapas principales: ingreso, consumo y salida, cada una diseñada para funcionar de manera cohesiva y sin interrupciones.

- **Etapa de ingreso:** el cliente ingresa al local (1), selecciona una mesa (2) y, si no tiene conexión a internet, se conecta al Wi-Fi libre del restaurante. Luego, escanea el código QR impreso en la mesa para acceder a la plataforma de pedidos.
- **Etapa de consumo:** una vez en la plataforma web o móvil, el cliente selecciona su pedido y posteriormente realiza el pago. El pedido es recibido en la cocina y preparado. El cliente puede revisar el estado del pedido en tiempo real. Una vez listo, el cliente recibirá una notificación para recoger el pedido (3) y posteriormente consumirlo en su mesa (4). A los 15 y 25 minutos luego de notificar un pedido como listo, se enviará un recordatorio para desechar los desperdicios.
- **Etapa de salida:** el cliente lleva los restos a la zona de desecho (5), a su costado tendrá acceso a los servicios sanitarios (6) y por último saldrá del local (7). Luego, se le ofrece responder de forma opcional una encuesta sobre su experiencia.

Asimismo, mostramos el flujo de movimiento que le corresponde netamente al cliente, tal como se muestra en la Figura 27.

Figura 27 Flujo de movimiento de los clientes



Para asegurar un servicio rápido, el restaurante ha integrado un sistema de autoservicio digital que permite a los clientes realizar sus pedidos y pagos de manera autónoma a

través de una plataforma online. Esto optimiza los procesos, acortando los tiempos de cada uno. Asimismo, el sistema de notificaciones en tiempo real facilita la comunicación con la cocina, asegurando que los pedidos se procesen y entreguen de forma ágil y sin interrupciones.

Adicionalmente, las actividades del *BackOffice* del negocio (abastecimiento, inventario, mantenimiento, etc) se centran en garantizar la eficiencia en las operaciones del restaurante. Lograr la eficiencia esperada requiere implementar prácticas lean de la industria, principalmente enfocados en planificación de la demanda y reducción del tiempo de preparación de los productos.

- Reducción del tiempo de preparación de los productos, acelerando la respuesta sin comprometer la calidad.
- Análisis predictivo de forma recurrente para estimar la demanda y ajustar los niveles de inventario.
- Análisis periódicos para identificar y resolver cuellos de botella en los procesos de servicio y preparación.
- 5S para la organización del espacio de trabajo (clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y sostener)
- Mapa de flujo de valor visible para todos los colaboradores de cada local.

7.2.6 Presupuesto del plan de operaciones

- **Capital de inversión:** con respecto al capital de inversión, el presente proyecto cuenta con activos tangibles e intangibles detallados en la Tabla 33.

Tabla 33. Estimación de la inversión en soles

Detalle	Valor
Maquinaria	200,000
Equipos menores	40,000
Herramientas	20,000
Mobiliario	55,000
Remodelación del local	80,000
Adecuación de instalaciones para el personal	25,000
Gastos preoperativos (licencias, certificaciones, etc)	25,000
Sub-total por local	445,000

Detalle	Valor
Aplicación móvil (iOS y Android)	165,000
Aplicación y portal web	
Sistemas para la gestión del restaurante	20,000
Desarrollo para análisis predictivo	20,000
Total de inversión (Considera 3 locales)	1,639,845

Fuente: Elaboración Propia.

- **Capital operativo:** los costos que intervienen directamente en la preparación de los productos son detallados en la Tabla 34 y los gastos operativos se detallan en la Tabla 35.

Tabla 34. Estimación de los costos operativos en soles

Concepto	Desayuno	Almuerzo	Cena
Insumos	5.20	9.50	4
Servicios (gas, agua, electricidad)	0.08	0.15	0.08
Paquetería	0.80	1.20	0.80
Costos	6.08	10.85	4.88

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 35. Estimación de los gastos operativos en soles

Concepto	Gastos
Alquiler (local de 175m2)	359,100
Servicios (agua, luz, internet)	43,200
Servicios tecnológicos (dominio, mantenimiento, etc)	14,400
Mantenimiento de activos tangibles	24,000

Fuente: Elaboración Propia.

7.3 Plan de recursos humanos

7.3.1 Objetivos

El plan de recursos humanos del restaurante está diseñado para garantizar que la gestión del personal esté alineada con las necesidades y estrategia de la organización, promoviendo un entorno de trabajo inclusivo y eficiente.

En este contexto, la Tabla 36 detalla los objetivos de recursos humanos que respaldarán los objetivos estratégicos y el indicador con el que será medido.

Tabla 36. Objetivos específicos del plan de recursos humanos

Objetivo estratégico	Estrategia	Objetivo específico	Iniciativa
OE1	DO1	Contratar personal con discapacidad auditiva	Implementar un programa de reclutamiento inclusivo en colaboración con organizaciones que apoyan a personas con discapacidad.
OE1	DO2	Facilitar el desarrollo profesional del personal	Implementar programas de capacitación, dándose a través de entidades que brinden recursos para la formación continua de empleados
OE2	DO2	Fomentar una cultura organizacional inclusiva y diversa	Realizar talleres y programas de sensibilización
OE2	DO2	Integrar practicas inclusivas en la gestión de recursos humanos	Desarrollar políticas de inclusión y accesibilidad

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 37. Indicadores por iniciativa correspondientes al plan de recursos humanos

Iniciativa	Indicador	CP (1er-2do año)	MP (3er-4to año)	LP (5to año a más)
Implementar un programa de reclutamiento inclusivo en colaboración con organizaciones que apoyan a personas con discapacidad.	Empleados con discapacidad auditiva	9	15	15
Implementar programas de capacitación, dándose a través de entidades que brinden recursos para la formación continua de empleados	% de empleados que completen los programas	14	16	18
Fomentar una cultura organizacional inclusiva y diversa	Realizar talleres y programas de sensibilización	2	4	6
Desarrollar y aplicar políticas de inclusión y accesibilidad	% de empleados satisfechos	14	16	17

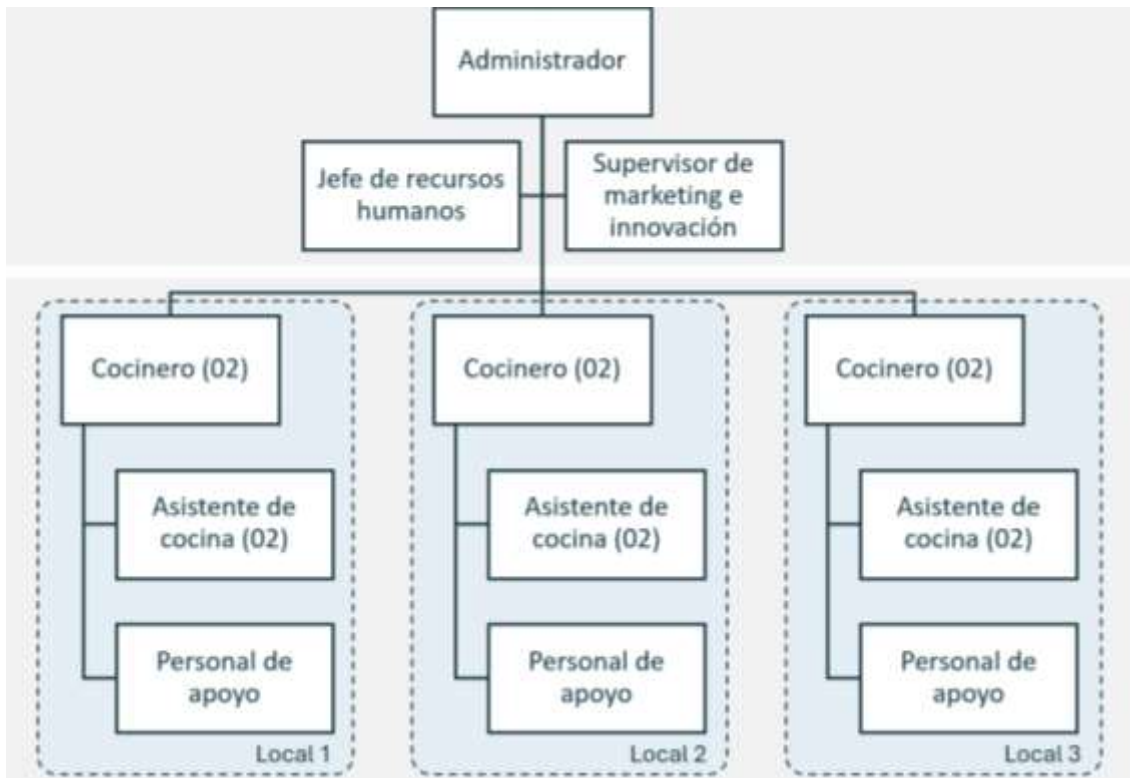
Fuente: Elaboración Propia.

7.3.2 Estructura organizacional

Para lograr una dinámica laboral eficiente, las decisiones estratégicas de la empresa serán tomadas por un directorio conformado por los tres socios fundadores, y se ejecuta bajo la responsabilidad de un administrador. Además, la estructura de la organización se configura según cada uno de los tres locales, como se muestra en la

Figura 28.

Figura 28. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

7.3.2.1 Administrador

El administrador es el responsable principal del restaurante, quien se encarga de todas las funciones administrativas. Este rol incluye:

- Supervisar las operaciones del personal y realizar auditorías periódicas.
- Gestionar financiera y contablemente la empresa.
- Planificar estratégicamente y tomar decisiones.
- Coordinar con proveedores y realizar auditorías periódicas.
- Atender, resolver problemas y quejas de clientes.

7.3.2.2 Jefe de recursos humanos

El jefe de recursos humanos es el responsable de monitorear el bienestar de los trabajadores. Este rol es crucial, dado que en la empresa trabajan personas con discapacidad, incluyendo:

- Desarrollar y ejecutar estrategias de reclutamiento, atrayendo a candidatos calificados, que se alineen con la cultura inclusiva del restaurante.
- Diseñar y supervisar programas de capacitación que incluyan formación en habilidades específicas para el trabajo y sensibilización sobre la discapacidad.
- Implementar planes de mejora y reconocer los logros del personal, para promover un entorno de trabajo positivo y motivador.
- Garantizar que las prácticas de recursos humanos se ajusten a las leyes laborales y normativas vigentes, incluyendo las específicas para la inclusión de personas con discapacidad.

7.3.2.3 Supervisor de marketing e innovación

El supervisor de marketing e innovación es fundamental para el éxito del restaurante de autoservicio. Este puesto no solo se enfoca en la promoción y posicionamiento del restaurante en el mercado, sino que también impulsa la adopción de nuevas tecnologías y métodos innovadores para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

- Desarrollar y ejecutar estrategias de marketing integrales que promuevan el restaurante y sus valores inclusivos, utilizando tanto canales tradicionales como digitales.
- Supervisar campañas publicitarias y de relaciones públicas para aumentar la visibilidad y atraer a una base diversa de clientes.
- Identificar y explorar nuevas tecnologías y métodos que contribuyan a mejorar tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa del restaurante.
- Supervisar la implementación de soluciones innovadoras, como aplicaciones móviles y sistemas de gestión automatizados, para elevar la calidad del servicio y garantizar la satisfacción del cliente.

7.3.2.4 Cocinero

El cocinero tiene la responsabilidad de gestionar todas las actividades relacionadas con la preparación de alimentos. Este rol es crucial para mantener la calidad y consistencia de los productos ofrecidos, además incluye:

- Preparar los platillos.
- Controlar la calidad de los ingredientes y productos finales.
- Gestionar el inventario de cocina y orden de insumos.

- Garantizar el cumplimiento de las regulaciones de salubridad y protección alimentaria.
- Capacitar y supervisar a los asistentes de cocina.

7.3.2.5 Asistente de cocina

Los ayudantes de cocina desempeñan su labor bajo la dirección del jefe de cocina, colaborando en todas las tareas vinculadas a la elaboración de alimentos y el mantenimiento de la cocina. Este rol incluye:

- Asistir en la preparación de ingredientes y platos.
- Preservar el orden y la higiene en su espacio laboral.
- Apoyar en la gestión del inventario y almacenamiento de insumos.
- Cumplir las normas de higiene y seguridad.

7.3.2.6 Personal de apoyo

El personal de apoyo trabaja bajo la supervisión del cocinero, y asistirán en las siguientes tareas:

- Mantener la limpieza y orden en el establecimiento.
- Apoyar en la recepción y almacenamiento de insumos.
- Cumplir las normas de higiene y seguridad.

7.3.3 Procesos de la gestión de recursos humanos

En el restaurante Ecos, los procesos se enfocan en la contratación y evaluación del talento, junto con procesos de formación de personal.

- **Reclutamiento y selección:** Se ajusta al perfil requerido para cada puesto y se llevará a cabo a través de la difusión ofertas en portales laborales como LinkedIn, Computrabajo y Bumeran. En el caso del puesto de cocinero, las ofertas laborales se compartirán en los sistemas de empleo de universidades y centros educativos especializados en el área. El programa de reclutamiento inclusivo será en colaboración con organizaciones que apoyan a personas con discapacidad, y mediante el portal de MTPE, para el proceso de selección se adaptara entrevistas para ser accesibles (intérpretes de lengua de señas, cuestionarios escritos). Con respecto al empleo de las personas con discapacidad auditiva, en el corto plazo se plantea cubrir las posiciones operativas: asistente de cocina y personal de apoyo, asimismo en el mediano y largo plazo se extenderá a la posición de cocinero.

- **Capacitación y desarrollo:** Se realizará una inducción a los ingresos donde se transmitirán los valores y la cultura de la empresa, teniendo en cuenta que se usarán materiales de capacitación accesibles (videos con subtítulos, manuales visuales). Se realizará alianzas con la OMAPED para realizar la mayoría de las capacitaciones del personal. Por lo tanto, una de las tareas fundamentales del responsable de recursos humanos será la de planificar adecuadamente las capacitaciones para todo el personal y evaluar su efectividad, mediante cuestionarios para asegurar que todos los miembros de la empresa hayan comprendido la información impartida.
- **Retención y Bienestar:** Mantener a los empleados satisfechos y comprometidos, mediante programas de reconocimiento y recompensas, que se llevará 1 vez al mes, donde se reconocerá al trabajador del mes, teniendo en cuenta los siguientes factores: puntualidad, orden, limpieza y respeto. Además, se tendrá una política de incremento salarial del 5% anual en promedio. Se establece una jornada diaria de 10.50 horas, con un descanso de 1 hora, lo que asciende a 47.50 horas efectivas a la semana.
- **Talleres y programas de sensibilización:** Se ofrecerán anualmente, la charla se llevará a cabo en el mes de marzo y la actividad en setiembre bajo la responsabilidad del administrador y el jefe de recursos humanos respectivamente.

7.3.4 Presupuesto de Plan de Recursos Humanos

El presupuesto anual incluye tanto la nómina del personal como los gastos diversos del área de recursos humanos, lo cual asegura la asignación adecuada de recursos y pone especial énfasis en no descuidar a los colaboradores, que es el activo más valioso dentro de una organización. La planilla del personal del primer año es detallada en la Tabla 38, a partir del tercer año se contratará un asistente de cocina adicional, en cada local.

Tabla 38. Planilla del personal en soles

Descripción	Cantidad	Sueldo	Meses	Anual
Administrador	1	5,000	13.5	67,500
Jefe de recursos humanos	1	4,000	13.5	54,000
Supervisor de marketing e innovación	1	4,000	13.5	54,000
Cocinero	6	2,500	13.5	202,500
Asistente de cocina	6	1,500	13.5	121,500
Personal de apoyo	3	1,050	13.5	42,525

Total	542,025
--------------	----------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Presupuesto del área de recursos humanos en soles

Descripción	Sueldo	Cantidad	Anual
Proceso de reclutamiento y selección de personal	10,000	1	10,000
Cursos de actualización y capacitación	1,500	2	3,000
Reconocimiento del trabajador del mes	200	12	2400
Programa de sensibilización y capacitación en diversidad para asegurar la accesibilidad en el lugar de trabajo	2,500	2	5,000
Evento de integración - Team building	2,000	1	2,000
Proceso de reclutamiento y selección de personal	10,000	1	10,000
Total			22,400

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Plan de Sostenibilidad

El Plan de Sostenibilidad está estructurado en torno a dos aspectos esenciales para la empresa: lo social y lo ambiental. Para asegurar la perdurabilidad del negocio, es fundamental que sus efectos sean positivos para todos los interesados clave. En este capítulo, se abordarán específicamente los compromisos orientados hacia los aspectos sociales y ambientales.

7.4.1 Propósito Ambiental

Implementar prácticas sostenibles y responsables en todos los aspectos operativos del restaurante para minimizar el impacto ambiental y promover un modelo de negocio inclusivo, haciendo uso de tecnología.

- Implementar un sistema integral para la gestión de residuos que contemple la separación en origen, reciclaje y compostaje, facilitado por estaciones de desechos bien señalizadas y accesibles para todos los usuarios.
- Procurar que los locales alquilados cumplan los estándares requeridos según el instituto nacional de defensa civil (INDECI), asegurando condiciones seguras para los colaboradores y los clientes.

- Desarrollar una plataforma digital integral que prescinda la necesidad de interacciones físicas y materiales impresos, promoviendo un enfoque de cero uso de papel, es decir el cliente recibirá la emisión de sus boletas de manera virtual.

7.4.2 Propósito Social

Promover el crecimiento profesional y contribuir a modificar la percepción social que se tiene sobre las personas con discapacidad auditiva, impulsando su empleo activo en la industria.

La planilla incluirá una cuota creciente de personas con discapacidad auditiva, empezando con un 50% el primer año y llegando hasta un 80% a medida que avance la ejecución del plan.

Se difundirán los beneficios y el impacto positivo de integrar a personas con discapacidad auditiva mediante las plataformas digitales, incluyendo redes sociales y la página web.

Se enfocarán los esfuerzos en el bienestar y la capacitación profesional del personal con discapacidad auditiva a través del programa de sensibilización y capacitación en diversidad para asegurar la accesibilidad en el lugar de trabajo, gestionado y monitoreado por el administrador.

7.4.3 Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

El restaurante contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que forman parte de la agenda 2030 de la ONU y se visualizan en la Figura 29.

Figura 29. Lista de objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: Naciones Unidas (2015)

- **ODS 1:** El compromiso de Ecos con el desarrollo económico sostenible, comprende el de brindar salarios acordes al mercado, respetando el salario mínimo legal y proporcionando oportunidades de crecimiento profesional. Esto no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también estimula la economía local al aumentar el poder adquisitivo y fomentar el consumo responsable.
- **ODS 2 y 12:** A través de las operaciones, se minimiza el desperdicio alimentario mediante una planificación eficiente de la producción y el uso óptimo de recursos.
- **ODS 8 y 10:** Empleo de personas con discapacidad auditiva, fomentando la inclusión.
- **ODS 13:** Utilización de empaques biodegradables y enfoque de papel cero.

7.4.4 Estrategias de Sostenibilidad

Conforme a los compromisos derivados de los objetivos, Ecos establece una serie de principios para asegurar una contribución efectiva y positiva a la sostenibilidad:

- **Ética y Transparencia:** Operaciones desarrolladas con la máxima transparencia y ética, fundamentales para la confianza y la consideración hacia los principales grupos de interesados.
- **Fomento de la Innovación:** Mejora de eficiencia operativa, en mejora de la experiencia del cliente.
- **Desarrollo Humano:** Capacitación continua del personal, basado en la inclusión y respeto en todos los niveles.

Asimismo, Ecos obtendrá la certificación de Empresa B, aplicaremos para la certificación de Empresa B, validando el desarrollo de iniciativas que abordan problemas sociales y ambientales y la implementación de buenas prácticas de gobernanza.

7.4.5 Presupuesto del Plan de Sostenibilidad

El presupuesto asignado a sostenibilidad será el requerido para cubrir la certificación como empresa B. Sistema B exige una tarifa única de presentación de \$250 y posteriormente el pago anual de \$1,500 que representa S/ 5,700 con un tipo de cambio de 3.8 de dólares a soles, para empresas con una facturación entre 0.5 a 1.9 millones de dólares.

7.5 Plan de finanzas

Esta sección detalla la viabilidad del plan estratégico basado en indicadores financieros relevantes. El análisis realizado se apoya en los resultados de las encuestas realizadas al público objetivo y los planes funcionales previamente desarrollados.

7.5.1 Supuestos y políticas financieras

- El análisis financiero tendrá un horizonte de 5 años; lo que obedece a un 20% de depreciación anual para todos los activos.
- Los medios de pago serán a través de medios digitales (Apple pay, Google pay, otras pasarelas de pago en línea).
- Se toma en cuenta el impuesto a la renta de 29.5% por pertenecer al régimen MYPE.
- Los trabajadores en planilla cuentan con beneficios laborales bajo el régimen MYPE y se considera ajuste de remuneraciones y gastos generales 5% anual de acuerdo con la inflación proyectada.
- La inversión inicial y capital de trabajo será 100% aporte de los socios.
- El valor de la UIT es de S/5,150 según decreto supremo DS 309-2023-EF.
- Crecimiento del 20% al segundo año y 8% para los años posteriores.
- El costo promedio ponderado de capital (o por sus siglas en inglés, WACC) es de 11.3% para un proyecto financiado con recursos propios, el cálculo se realizó en base a los siguientes datos:
 - Tasa libre de riesgo de 5.5% (BCRP, 2024)
 - Beta de apalancamiento de 1.10 (Damodaran, 2024)
 - Tasa de mercado de 10.78%, rendimiento del S&P/BVL Peru Select Index de los últimos 3 años (S&P Global, 2023)

7.5.2 Objetivos del plan de finanzas

La Tabla 40 detalla los objetivos financieros que respaldarán los objetivos estratégicos y el indicador con el que será medido.

Tabla 40. Objetivos específicos del plan de finanzas

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Valor
OE3 OE4	Lograr el payback antes del tercer año	inversión inicial / Flujo de efectivo anual	Menor a 3 años

	Maximizar el margen neto	utilidad neta/ventas	Mayor al 15 %
	Minimizar el <i>cost to income</i>	(costos de producción + gastos operativos) / ventas	Menor al 80%

Fuente: Elaboración propia

7.5.3 Expectativa del proyecto por local

El proyecto abarca un periodo de 5 años, con una oferta inicial basada en la capacidad del primer año, proyectando un crecimiento del 20% al segundo año y 8% para los años siguientes, según lo indicado en la Tabla 41 y Tabla 42.

Tabla 41. Expectativa de ventas en soles (unidades vendidas)

Producto	Cantidad por día (primer año)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desayuno	50	12,960	15,552	16,797	18,141	19,593
Almuerzo	125	32,400	38,880	41,991	45,351	48,980
Cena	40	10,368	12,442	13,438	14,514	15,676

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 42. Ingresos proyectados en soles

Producto	Precio Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desayuno	14	181,440	217,728	235,158	253,974	274,302
Almuerzo	23	745,200	894,240	965,793	1,043,073	1,126,540
Cena	10	103,680	124,420	134,380	145,140	156,760
Total		1,030,320	1,236,388	1,335,331	1,442,187	1,557,602

Fuente: Elaboración Propia.

7.5.4 Estimación de costos

La inversión requerida para implementar el restaurante Ecos en sus tres locales asciende a S/ 1,639,845 (ver Tabla 25 y Tabla 33). La estructura de capital utilizada será de 100% capital propio.

Teniendo en cuenta la expectativa de ventas, la Tabla 43 detalla los costos operativos.

Tabla 43. Costos operativos en soles

Producto	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desayuno	6.08	78,797	94,556	102,126	110,297	119,125
Almuerzo	10.85	351,540	421,848	455,602	492,058	531,433

Cena	4.88	50,596	60,717	65,577	70,828	76,499
Total		480,933	577,121	623,306	673,184	727,057

Fuente: Elaboración Propia.

Adicionalmente se consideran los gastos anuales asociados a los otros planes funcionales (ver Tabla 44).

Tabla 44. Otros gastos operativos en soles

Concepto	Cantidad
Plan de marketing	56,880
Plan de recursos humanos	564,425
Plan de sostenibilidad	5,700
Total	627,005

Fuente: Elaboración Propia.

7.5.5 Punto de equilibrio

Hemos aplicado la herramienta financiera del punto de equilibrio para analizar la relación entre los costos fijos, los costos variables y los ingresos.

La fórmula utilizada para calcular el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio unitario} - \text{Costos variables unitarios}}$$

Tabla 45. Otros gastos operativos en soles

Concepto	Desayuno	Almuerzo	Cena
Costos fijos (total 3 locales)	1,085,705		
Costos variables unitarios	6.08	10.85	4.88
Precio de venta unitario	14	23	10
Margen de contribución	7.92	12.15	5.12
Margen ponderado	9.86		
Punto de equilibrio	110,130 unidades al año		

Fuente: Elaboración Propia.

Para alcanzar el equilibrio entre los costos fijos y variables, utilizando el margen de contribución promedio ponderado, el restaurante debe generar un mínimo 110,130 unidades vendidas al año; lo cual asciende a 417 unidades totales por día considerando los 3 locales, que manteniendo la proporción a nivel de cada local equivale a 32 desayunos, 81 almuerzo y 26 cenas. Ello significa que las ventas anuales no deben ser menores a S/. 2,036,129.07.

7.5.6 Estado de resultados proyectado

Tomando en cuenta las estimaciones de ingreso y gastos detalladas anteriormente, construimos el estado de resultados proyectado a cinco años para el proyecto de restaurante bajo la modalidad autoservicio, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 46. Estado de resultados proyectado en soles

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	3,090,960	3,709,164	4,005,993	4,326,561	4,672,806
Costos de Producción	1,469,516	1,763,420	1,904,493	2,056,853	2,221,401
Utilidad Bruta	1,621,444	1,945,744	2,101,500	2,269,708	2,451,405
Gastos Operativos	1,085,705	1,139,990	1,196,990	1,256,839	1,319,681
Incremento capital de trabajo	0	0	29,327	29,327	32,332
Utilidad Operativa	535,739	805,754	875,183	983,543	1,099,391
Utilidad antes de IR	535,739	805,754	875,183	983,543	1,099,391
Impuesto a la renta	158,043	237,697	258,179	290,145	324,320
Utilidad Neta	377,696	568,057	617,004	693,397	775,071
<i>Cost to Income</i>	82.7%	78.3%	77.4%	76.6%	75.8%
Margen Neto	12.2%	15.3%	15.4%	16.0%	16.6%

Fuente: Elaboración Propia.

7.5.7 Flujo de caja (VAN y TIR)

Construimos el flujo de caja proyectado a cinco años, además cabe mencionar que, al ser un proyecto financiado con recursos propios, no se tendrá una diferenciación entre flujo de caja económico y flujo de caja financiero.

Tabla 47. Otros gastos operativos en soles

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-1,639,845					
Ingresos	-	3,090,960	3,709,164	4,005,993	4,326,561	4,672,806
Gastos	-	-	-	-	-	-
		2,555,221	2,903,410	3,101,483	3,313,692	3,541,082
Depreciación	-	-327,969	-327,969	-327,969	-327,969	-327,969
Utilidad Operativa	-	207,770	477,785	576,541	684,900	803,755
Impuesto a la renta (29.5%)	-	-61,292	-140,947	-170,080	-202,046	-237,108
Depreciación (+)		327,969	327,969	327,969	327,969	327,969
FCFF	-1,639,845	474,447	664,807	734,430	810,824	894,616

Fuente: Elaboración Propia.

Con base en el flujo de caja de la Tabla 47 se determinó un VAN de 907,389 soles, que al ser positivo deja demostrado que el proyecto crea valor. Por otro lado, la TIR de 29.36% resultó ser mayor que la tasa de descuento (WACC de 11.3%), esto quiere decir que el proyecto es viable, ya que la rentabilidad es mucho mayor que la rentabilidad mínima esperada.

7.5.8 Análisis de sensibilidad

Para culminar dando solidez a la evaluación financiera del proyecto, además del escenario base ya descrito, se consideran dos escenarios adicionales:

- Escenario pesimista, donde se estima una reducción de 5% y 8% en la cantidad vendida de cada producto.
- Escenario optimista, donde se estima un incremento de 5% y 8% en la cantidad vendida de cada producto.

Se resalta que se seleccionó la cantidad de unidades vendidas como la variable a ser afectada, debido a que precisamente es este el parámetro más sensible ante alguna variación en el mercado.

La tabla a continuación muestra los resultados derivados del análisis de sensibilidad realizado y su comparación con el escenario base.

Tabla 48. Otros gastos operativos en soles

Indicador	Pesimista		Base	Optimista	
	-8%	-5%	-	+5%	+8%
TIR	14%	20%	29%	38%	44%
VAN	104,863	405,810	907,389	1,408,969	1,709,916

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tiene las siguientes conclusiones:

- **Viabilidad financiera y posicionamiento en el mercado:** La implementación del restaurante Ecos ha demostrado ser financieramente viable con un TIR de 29.36% el cual es superior al WACC (11.3%) propuesto. El análisis de costos y proyecciones de ingresos indican que el restaurante no solo cubrirá sus costos operativos, sino que también generará beneficios significativos. Esta iniciativa se posiciona estratégicamente dentro del mercado de restaurantes con un modelo de negocio innovador y socialmente responsable, con un alto potencial de crecimiento proyectado.
- **Impacto social y desafíos pendientes:** El modelo de negocio promueve la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva, ofreciendo no solo empleo sino también oportunidades para el desarrollo personal y profesional. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la integración plena de estos trabajadores en todas las áreas de la organización.
- **Adopción de tecnología en la operación del restaurante:** La implementación de sistemas tecnológicos para la gestión de pedidos y optimización de inventarios mejora significativamente la eficiencia operativa. La tecnología no solo facilita la operación del restaurante, sino que también mejora la experiencia del cliente, proporcionando un servicio rápido. Por tanto, es esencial mantener una inversión continua en tecnología para adaptarse a las innovaciones futuras y mantener la competitividad.
- **Implicaciones para la escalabilidad y replicabilidad del modelo:** El estudio revela que el modelo de restaurante autoservicio es escalable y puede replicarse en otros distritos o ciudades con características demográficas similares. Esto presenta una oportunidad para ampliar el impacto social del proyecto y servir como referentes en diferentes contextos, promoviendo una integración mayor tanto en el ámbito social como económico a nivel nacional.

Estas conclusiones demuestran la pertinencia y el impacto potencial del modelo de restaurante propuesto, subrayando la importancia de abordar los desafíos pendientes para maximizar su efectividad y sostenibilidad a largo plazo.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones para la Implementación del Restaurante Autoservicio

- **Impulsar la inclusión y capacitación continua:** Proporcionar formación regular sobre comunicación y procesos operativos al personal con discapacidad auditiva y a los compañeros de trabajo para promover una integración efectiva y garantizar que todos los empleados operen en un entorno inclusivo y eficiente.
- **Inversiones en tecnología de última generación:** Continuar invirtiendo en tecnologías para la gestión de pedidos, el control de inventarios y el análisis de datos. La actualización constante de estas herramientas es crucial para mantener la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y adaptarse a las innovaciones tecnológicas.
- **Expandir el modelo de negocio:** Evaluar y planificar la replicación del modelo de restaurante en otras ubicaciones con características demográficas similares. Esta expansión no solo amplificará el impacto social positivo, sino que también permitirá aprovechar economías de escala y aumentar la viabilidad financiera del proyecto.
- **Desarrollar alianzas estratégicas:** Establecer asociaciones con organizaciones y entidades que compartan la visión de inclusión y responsabilidad social. Estas alianzas pueden facilitar recursos adicionales, apoyo y visibilidad para el restaurante, así como contribuir al crecimiento y sostenibilidad del modelo de negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo-Duque, Á., Álvarez-Herranz, A. P., & Artigas, W. (2023). Contribución a la marca país a través de la sostenibilidad de los procesos productivos en Chile: Empresas B Corp. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 253-271. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.05>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Arellano Cueva, R. (2002). *Comportamiento del consumidor: enfoque América latina*. McGraw-Hill.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2024). *Informe Macroeconómico: IV Trimestre de 2023*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- BCRP, B. C. (julio de 2024). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de Rendimiento del Bono del gobierno peruano a 10 años (en US\$): <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/15058/datos>
- BetterUp. (2022). *BetterUp*. Obtenido de <https://www.betterup.com/blog/disability-inclusion>
- Buckup, S. (2009). *The price of exclusion: The economic consequences of excluding people with disabilities from the world of work*. International Labour Office, Employment Sector, Skills and Employability Department. Ginebra, Suiza: International Labour Office (ILO). Retrieved from <http://www.ilo.org/publns>
- Bustanza Vargas, J. V., & Lacuta Sapacayo, L. (2023). Discapacidad física, una valoración bajo dos perspectivas para la inserción laboral en Perú. *Revista de Investigación en Salud VIVE*, 6(16). Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/541/5414343007/>
- COMEXPERU. (2023). *Boletín de Turismo N° 027*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/boletin-turismo-027.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (2012). *Ley N° 29973*. Lima, Perú.
- Damodaran, A. (julio de 2024). *Damodaran Online*. Obtenido de Cost of Capital by Sector: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- El Banco Mundial. (2014). *Inclusión social: Clave de la prosperidad para todos*. Washington, DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16195>
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). México: Pearson Educación.
- G. A. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 83-96.
- Gambaro, E., & García, L. N. (2021). Empresas B: Una gestión estratégica apoyada en el conocimiento. *Actualidad Contable Faces*, 24(42), 125-149. doi:<https://doi.org/10.53766/ACCON/2021.42.05>
- García González, F. (2012). *Conceptos sobre Innovación: Contribución al Análisis PEST (Política, Economía, Sociedad, Tecnología)*. Bogotá: Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería.
- García-Mandicó, S., Prinz, C., & Thewissen, S. (2022). *Disability, Work and Inclusion: Mainstreaming in All Policies and Practices*. París: OECD Publishing. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/1eaa5e9c-en>
- Gartner, I. (2021). *Gartner Digital IQ Index*. Obtenido de <https://www.gartner.com/en/marketing/research/digital-iq>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10 ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. Retrieved from <https://www.wiley.com/go/citizenship>
- INACAL, I. N. (2023). *INACAL promueve la calidad en servicios de restaurante*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/inacal/noticias/809133-turismo-inacal-promueve-la-calidad-en-servicios-de-restaurantes>
- INEI, I. N. (2019). *Perfil sociodemográfico de la población con discapacidad, 2017*. Lima: INEI.
- INEI, I. N. (2023). *Población Peruana Alcanzó los 33 Millones 726 Mil Personas en el Año 2023*. Lima: INEI.

- INEI, I. N. (21 de Febrero de 2024). Actividad de restaurantes aumentó en 3,66% en diciembre 2023.
- Ipsos Opinión y Mercado S.A. (2023). *NSE Perú 2023*. Obtenido de Marketing Data: <https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2693>
- Ipsos Opinión y Mercado S.A. (2024). *El consumidor 2024: expectativas, actitudes y tendencias*. Obtenido de Marketing Data: <https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2705>
- Ipsos Opinión y Mercado S.A. (2024). *Informe de Opinión - Perú, junio del 2024*. Lima: Ipsos Opinión y Mercado S.A.
- Ipsos Opinión y Mercado S.A. (2024). *Perfiles zonales de lima metropolitana*. Obtenido de Ipsos Marketing Data: <https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2703>
- JLL, J. L. (2023). *Reporte del mercado de oficinas*. Lima: JLL see a brighter way.
- Johnson, G. S. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education Limited.
- Julio J., E., Álvaro García, N., Maja, S., & Ian, M. (2022). *Análisis sobre la innovación en el sector gastronómico del Perú*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15 ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5 ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Martin, R. (2015). *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/03/how-self-service-kiosks-are-changing-customer-behavior>
- Million Perú. (2024). Obtenido de <https://millionperu.com/campanas-btl-exitosas/>
- MINAM, M. d. (2020). *Herramienta Huella de Carbono Perú contribuye a incrementar la competitividad y reputación de las instituciones*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/304862-herramienta-huella-de->

carbono-peru-contribuye-a-incrementar-la-competitividad-y-reputacion-de-las-instituciones

MTPE, M. d. (2023). *Indicadores a nivel de distrito 2023*. Recuperado el 15 de julio de 2024, de Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/5736119-indicadores-a-nivel-de-distrito-2023>

Municipalidad de San Isidro. (2019). *San Isidro*. Obtenido de San Isidro: <https://msi.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2019/03/Plan-Local-de-Seguridad-Ciudadana-2019-Actualizado.pdf>

Municipalidad de San Isidro. (2023). *Compendio Estadístico 2023*. Lima: Municipalidad de San Isidro. Obtenido de <http://www.munisanisidro.gob.pe/>

Municipalidad de Santiago de Surco. (2022). *Compendio Estadístico Municipal 2021*. Lima: Municipalidad de Santiago de Surco.

Naciones Unidas. (septiembre de 2015). *Naciones Unidas*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

National Geographic Society. (2023). *National Geographic Education*. Obtenido de <https://education.nationalgeographic.org/resource/sign-language/>

OECD, O. f.-o. (2022). *OECD*. Obtenido de <https://www.oecd.org/social/disability-work-and-inclusion-1eaa5e9c-en.htm>

Organización Mundial de la Salud. (2023). *Healthy Diet*. Obtenido de <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

Palmatier, R., & Sridhar, S. (2017). *Marketing Strategy: Based on First Principles and Data Analytics*. UK: Macmillan Education.

S&P Global. (julio de 2023). *S&P Dow Jones Indices*. Obtenido de S&P/BVL Peru Select Index: <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-bvl-peru-select-index/#overview>

Sainz de Vicuña, J. M. (2004). *El Plan de Marketing en la Práctica* (9 ed.). España: ESIC.

- Salazar, A., Álvarez, J., Torres, A., Bottger, A., Morales, R., & Rojas Miró Quesada, A. (2024). *El consumidor en el 2024*. (I. O. S.A., Ed.) Obtenido de <https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2693>
- Scotiabank Perú. (2023). *¿Qué es historial crediticio?* Obtenido de Scotiabank Perú Blog: [https://www.scotiabank.com.pe/blog/que-es-historial-crediticio#:~:text=Seg%C3%BAAn%20%E2%80%9CMi%20Sentinel%E2%80%9D%20\(plataforma,rango%20de%20600%20a%20999](https://www.scotiabank.com.pe/blog/que-es-historial-crediticio#:~:text=Seg%C3%BAAn%20%E2%80%9CMi%20Sentinel%E2%80%9D%20(plataforma,rango%20de%20600%20a%20999).
- SERVIR, A. N. (2015). *El reto de la inserción laboral de las personas con discapacidad en el servicio civil peruano*. Lima: SERVIR.
- Sistema B. (2024). *Sistema B*. Obtenido de <https://www.sistemab.org/>
- SUNAFIL, S. N. (2022). *Documento técnico sobre fiscalización laboral*. Lima: SUNAFIL.
- Telefónica. (2023). *Tecnología que ayuda a las personas con discapacidad auditiva*. Obtenido de <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/tecnologia-que-ayuda-a-las-personas-con-discapacidad-auditiva/>
- Toepler, S. (2019). Do Benefit Corporations Represent a Policy Threat to Nonprofits? (DeGruyter, Ed.) *Nonprofit Policy Forum*, 10(20180021). doi:10.1515/npf-2018-0021
- Velarde-Talleri, A. L.-A.-P. (2018). Inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral peruano. *Equidad y Desarrollo*, 57-78. doi:<https://doi.org/10.19052/ed.5045>
- Visualfy. (2023). *Domótica para Personas Sordas*. Obtenido de <https://www.visualfy.com/es/domotica-personas-sordas/>
- WHO, W. H. (2021). *World report on hearing*. Ginebra: World Health Organization. doi:<https://www.who.int/publications/i/item/9789240020481>
- WHO, W. H. (2022). *Global report on health equity for persons with disabilities*. Ginebra: World Health Organization. Retrieved from <https://www.who.int/publications/i/item/9789240063600>

World Economic Forum. (2022). *Disability inclusion is not discretionary*. Retrieved from World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2022/12/disability-inclusion-is-not-discretionary/>