



Plan de negocio para determinar la viabilidad de una consultora de marketing para mypes, especializada en restaurantes de Lima Metropolitana.

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Marketing por:

William César Carrillo Aguilar

Pavel Harry Cordova Llanos

María del Pilar Susana Ferreyra Osorio

Luisastephani Alexandra Tito Ramos

Programa de la Maestría en Marketing 2018 - I

Lima, 14 de mayo de 2020

Esta tesis

Plan de negocio para determinar la viabilidad de una consultora de marketing para mypes, especializada en restaurantes de Lima Metropolitana.

ha sido aprobada.



.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)



.....
Percy Luis Vigil Vidal (Jurado)



.....
Sergio Miguel Cuervo Guzman (Asesor)



.....
Gonzalo Francisco Guerra-García Picasso (Asesor)

Universidad ESAN

2020

A mi familia por apoyarme siempre en todos los proyectos que emprendo.

William César Carrillo Aguilar

Dedicado a mis padres: Oscar Cordova y Jackeline Llanos.

Pavel Harry Cordova Llanos

Dedico este proyecto a mi familia, que son mi apoyo constante. A mi esposo, Allan, por su paciencia y apoyo, a mi pequeño hijo, Adrián, por entender y apoyarme en todo el proceso. A mi madre, por enseñarme a ser mejor cada día, y finalmente a mi grupo de trabajo, por su constancia y paciencia.

María del Pilar Susana Ferreyra Osorio

A Dios, por darme la vida y guiar mi camino. A mis padres Luis y Margot, a mi familia, quienes son mi motor y mi mayor inspiración. Y a las verdaderas amistades que te impulsan a seguir adelante y ser perseverante, con su apoyo incondicional.

Luisastephani Alexandra Tito Ramos

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xxii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Título.....	1
1.2. Antecedentes	1
1.3. Objetivos	2
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	2
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	2
1.4. Justificación.....	3
1.5. Alcance y limitaciones	4
1.5.1. <i>Alcance</i>	4
1.5.2. <i>Limitaciones</i>	4
1.5.3. <i>Contribución</i>	4
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	6
2.1. Generalidades	6
2.2. Definición de conceptos	6
2.2.1. <i>Plan de negocio</i>	6
2.2.2. <i>Modelo de negocio B2B</i>	8
2.2.3. <i>Consultoría de empresas</i>	8
2.2.4. <i>Proceso de consultoría</i>	9
2.2.5. <i>Servicios</i>	10
2.2.6. <i>Restaurante</i>	11
2.2.7. <i>Marketing</i>	11
2.2.8. <i>Mix de marketing de servicios</i>	12
2.2.9. <i>Marketing digital enfocado en servicios</i>	13
2.2.10. <i>Marketing estratégico enfocado a servicios</i>	14
2.2.11. <i>Atención al cliente</i>	14
2.2.12. <i>Rentabilidad enfocada a servicios</i>	15
2.2.13. <i>Publicidad</i>	15
2.2.14. <i>Branding</i>	16
2.2.15. <i>Innovación en servicios</i>	16
2.2.16. <i>Marketing para restaurantes</i>	17
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
3.1. Análisis Pestel	19
3.1.1. <i>Entorno político</i>	19
3.1.2. <i>Entorno económico</i>	20

3.1.3. Entorno social	21
3.1.4. Entorno legal.....	25
3.1.5. Entorno tecnológico.....	26
3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	27
3.2.1. Poder de negociación de proveedores.....	28
3.2.2. Poder de negociación de clientes.....	28
3.2.3. Rivalidad entre competidores.....	28
3.2.4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	29
3.2.5. Amenaza de sustitutos.....	30
3.3. Marco contextual.....	31
3.3.1. Sector de servicios prestados a empresas.....	31
3.3.2. Restaurantes de Lima metropolitana.....	32
3.3.3. Situación actual.....	37
3.3.4. Principales problemáticas.....	38
3.3.5. El impulso del boom gastronómico peruano.....	41
3.4. Análisis de oportunidades y amenazas.....	42
3.5. Conclusiones.....	42
CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO.....	44
4.1. Segmento de mercado.....	44
4.2. Propuesta de valor.....	45
4.3. Canales.....	45
4.4. Relación con clientes.....	46
4.5. Fuentes de ingresos.....	46
4.6. Recursos clave.....	47
4.7. Actividades clave.....	48
4.8. Socios clave.....	48
4.9. Estructura de costos.....	49
CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO.....	50
5.1. Metodología de la investigación.....	50
5.2. Objetivos del estudio de mercado.....	50
5.3. Técnicas de exploración propuestas.....	51
5.3.1. Análisis de datos secundarios.....	51
5.3.2. Entrevistas a profundidad.....	51
5.3.3. Análisis cuantitativo.....	52
5.3.4. Variables asociadas con los objetivos.....	52
5.4. Investigación exploratoria.....	53
5.4.1. Investigación cualitativa.....	55
5.4.2. Objetivos de la investigación cualitativa.....	55
5.4.3. Presentación de la propuesta.....	55

5.4.4. <i>Entrevista a expertos</i>	55
5.5. Investigación cuantitativa.....	61
5.5.1. <i>Objetivos de la investigación cuantitativa</i>	61
5.5.2. <i>Diseño del cuestionario</i>	61
5.5.3. <i>Ficha de estudio</i>	61
5.5.4. <i>Resultados del instrumento del cuantitativo</i>	63
5.5.5. <i>Conclusiones del análisis cuantitativo</i>	69
5.6. Conclusiones	70
CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	72
6.1. Objetivos	72
6.2. Visión, misión y valores.....	72
6.2.1. <i>Visión</i>	72
6.2.2. <i>Misión</i>	72
6.2.3. <i>Valores</i>	72
6.3. Estrategias genéricas de Porter.....	73
6.4. Matriz de Ansoff	73
6.5. Definición de estrategias	74
6.6. Matriz Peyea.....	75
6.7. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	76
6.8. Matriz de ética.....	77
6.9. Matriz de estrategias vs. objetivos de largo plazo (OLP).....	77
6.10. Conclusiones	77
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING	78
7.1. Análisis de la situación.....	78
7.2. Objetivos de marketing	79
7.2.1. <i>Objetivos cuantitativos</i>	79
7.2.2. <i>Objetivos cualitativos</i>	79
7.3. Estimación de la demanda del mercado	80
7.4. Estrategias de Marketing.....	80
7.4.1. <i>Estrategia de cartera</i>	81
7.4.2. <i>Estrategia de segmentación</i>	83
7.4.3. <i>Estrategia de posicionamiento</i>	85
7.4.4. <i>Estrategia de fidelización y retención</i>	90
7.5. Estrategia de marketing mix.....	92
7.5.1. <i>Servicios</i>	92
7.5.2. <i>Precio</i>	95
7.5.3. <i>Plaza</i>	96
7.5.4. <i>Promoción</i>	98
7.5.5. <i>Cronograma de medios</i>	104

7.5.6.	<i>Presupuesto de medios</i>	104
7.5.7.	<i>Gasto de ventas</i>	105
7.5.8.	<i>Personas</i>	106
7.5.9.	<i>Evidencia física</i>	107
7.5.10.	<i>Procesos</i>	107
7.6.	Key Performance Indicators (KPIs)	108
7.7.	Conclusiones	108
CAPÍTULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.....		110
8.1.	Objetivos	110
8.2.	Constitución jurídica de la empresa	110
8.3.	Lugar de funcionamiento	111
8.4.	Puestos y roles del personal	111
8.4.1.	<i>Análisis preliminar</i>	111
8.4.2.	<i>Definición de los puestos y roles del personal</i>	111
8.5.	Política de remuneraciones.....	113
8.6.	Organigrama.....	113
8.7.	Presupuesto	114
8.8.	Conclusiones	115
CAPÍTULO IX. PLAN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES		116
9.1.	Objetivos	116
9.2.	Infraestructura tecnológica.....	116
9.2.1.	<i>Hardware</i>	116
9.2.2.	<i>Software</i>	117
9.2.3.	<i>Cloud Computing</i>	117
9.2.4.	<i>Herramientas de gestión</i>	119
9.3.	Presupuesto	121
9.4.	Conclusiones	121
CAPITULO X. PLAN DE OPERACIONES		122
10.1.	Objetivos	122
10.2.	Estrategia de operaciones	122
10.3.	Protocolo de servicios	122
10.3.1.	<i>Iniciación</i>	123
10.3.2.	<i>Diagnóstico</i>	125
10.3.3.	<i>Planificación</i>	126
10.3.4.	<i>Aplicación</i>	126
10.3.5.	<i>Terminación</i>	127
10.4.	KPI en las operaciones	128
10.5.	Infraestructura y equipamiento requeridos.....	129
10.5.1.	<i>Oficina</i>	129

10.5.2. Mobiliario de oficina.....	129
10.5.3. Insumos necesarios	129
10.6. Presupuesto	130
10.7. Conclusiones	130
CAPITULO XI. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	131
11.1. Objetivos	131
11.2. Supuestos y políticas financieras.....	131
11.3. Inversión y capital de trabajo	132
11.3.1. Presupuesto preoperativo	132
11.3.2. Presupuesto operativo.....	133
11.3.3. Gastos salariales.....	133
11.3.4. Activos fijos tangibles e intangibles.....	133
11.3.5. Cuadro de inversiones.....	133
11.3.6. Cuadro de depreciación y amortizaciones.....	134
11.3.7. Cronograma de inversión de sustitución y valor de desecho.....	134
11.4. Beneficios del negocio	135
11.5. Análisis económico y financiero	136
11.5.1. Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)	137
11.6. Cálculo del punto de equilibrio anual.....	137
11.7. Financiamiento	138
11.8. Análisis del escenario pesimista.....	138
11.8.1. Establecimiento de nueva cuota de mercado	138
11.8.2. Análisis económico y financiero.....	140
11.9. Conclusiones	143
CAPÍTULO XII: PLAN DE CONTINGENCIA (COVID-19).....	144
12.1. Objetivo.....	144
12.2. Estrategias	144
CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
13.1. Conclusiones	147
13.2. Recomendaciones.....	149
ANEXOS.....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	213

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Lista de empresas consultoras a restaurantes (sustitutos)	30
Tabla 3.2. Sector de servicio de comidas y bebidas por tipo	33
Tabla 3.3. Determinación de mercado objetivo	33
Tabla 3.4. Ventas: Actividad servicios de comidas y bebidas en el Perú	34
Tabla 3.5. Ventas en Restaurantes de Servicios completos por categoría.....	34
Tabla 3.6. Ventas en restaurantes de servicios limitados por categoría	36
Tabla 3.7. Factores que limitan el crecimiento de las mype en el Perú	40
Tabla 3.8. Oportunidades y amenazas para una empresa consultora a restaurantes	42
Tabla 5.1. Variables asociadas a objetivos de investigación.....	53
Tabla 5.2. Listado de entrevistados – Expertos.....	55
Tabla 5.3. Listado de entrevistados - Clientes.....	59
Tabla 5.4. Ranking de importancia de servicios	66
Tabla 6.1. Estrategias adoptadas para el modelo de negocio	75
Tabla 6.2. Matriz de estrategias vs. Objetivos a largo plazo (OLP).....	77
Tabla 7.1. Estimación del valor total del mercado de restaurantes	80
Tabla 7.2. Estrategia de segmentación	85
Tabla 7.3. Cuadro sinóptico para la definición de la estrategia de posicionamiento	86
Tabla 7.4. Estrategia de posicionamiento.....	87
Tabla 7.5. Identidad de la marca	89
Tabla 7.6. Estimación del valor económico	96
Tabla 7.7. Precios por los servicios prestados.....	96
Tabla 7.8. Diseño de la estrategia creativa de comunicación.....	100
Tabla 7.9. Mezcla de medios de acuerdo con el modelo AIDA.....	101
Tabla 7.10. Meta de ventas en soles.....	103
Tabla 7.11. Presupuesto de medios	105
Tabla 7.12. Gastos de la fuerza de venta.....	105
Tabla 7.13 Presupuesto de medios	106
Tabla 8.1. Remuneraciones del personal.....	113
Tabla 8.2. Gastos de constitución.....	114
Tabla 8.3. Costos laborales proyectados a cinco años	115
Tabla 9.1. Presupuesto total de TI proyectado en cinco años	121
Tabla 10.1 Gastos operativos proyectados	130
Tabla 11.1. Presupuesto preoperativo	132
Tabla 11.2. Presupuesto operativo	133

Tabla 11.3. Depreciación y amortización de bienes	134
Tabla 11.4. Valor de desecho	134
Tabla 11.5. Beneficios del negocio	135
Tabla 11.6. Flujo de caja económico del negocio	136
Tabla 11.7. Punto de equilibrio	138
Tabla 11.8. Financiamiento	138
Tabla 11.9. Tamaño del mercado en el Año 1. Esperado vs. Pesimista	139
Tabla 11.10. Cambios en la demanda debido a crisis	140
Tabla 11.11. Flujo de caja económico del negocio -Escenario pesimista	140
Tabla 11.12. Punto de equilibrio (Covid-19)	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Evolución mensual de servicios prestados a empresas 2017 – 2019	31
Gráfico 3.2. Evolución de los servicios prestados a empresas	32
Gráfico 3.3. Evolución de la actividad mensual de restaurantes 2017 - 2019.....	37
Gráfico 5.1. Metodología de muestreo.....	63
Gráfico 5.2. Intención de uso	66
Gráfico 5.3. Monto dispuesto a pagar (continuo	68
Gráfico 6.1. Matriz Ansoff	73
Gráfico 6.2. Modelo analítico para la formulación de estrategias.....	74
Gráfico 6.3. Resultados de la matriz Peyea.....	76
Gráfico 6.4. Matriz de la Gran Estrategia	76
Gráfico 7.1. Valor total del mercado de restaurantes	80
Gráfico 7.2. Logotipo de Rocoto Consultores.....	88
Gráfico 7.3. Información del fanpage de Rocoto Consultores	98
Gráfico 8.1. Organigrama Rocoto Consultores	114
Gráfico 10.1. Protocolo de servicios	123
Gráfico 11.1. Variación en la disposición de pago a un servicio de consultoría.....	139
Gráfico 11.2. Impacto sectorial del COVID-19	140

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. FACTORES CLAVES DE MARKETING B2B	150
ANEXO 2. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS	151
ANEXO 3. MARKETING ESTRATÉGICO ENFOCADO A SERVICIOS	152
FASES PARA ELABORAR UN PLAN DE MARKETING	152
ANEXO 4. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	153
ANEXO 5. POBLACIÓN URBANA	154
ANEXO 6. ESTRUCTURA DEL GASTO REAL PER CÁPITA.....	155
ANEXO 7. BRAND SHARE (%) PERÚ.....	156
ANEXO 8. RESTAURANTES DE SERVICIO COMPLETO O FULL SERVICE	157
ANEXO 9. RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO	158
ANEXO 10. FACTORES DE CRECIMIENTO.....	159
ANEXO 11. EL IMPULSO DEL BOOM GASTRONÓMICO PERUANO.....	160
ANEXO 12. PERFIL DE CLIENTE.....	161
ANEXO 13. MAPA DE VALOR	163
ANEXO 14. PROPUESTA DE VALOR: ENCAJE.....	165
ANEXO 15. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	166
ANEXO 16. PRESENTACION DE LA PROPUESTA	167
ANEXO 17. GUÍA DE PREGUNTAS A EXPERTOS	168
ANEXO 18. GUÍA DE PREGUNTAS A CLIENTES	169
ANEXO 19. PASOS ESENCIALES PARA DISEÑAR UN CUESTIONARIO	170
ANEXO 20. DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	171
ANEXO 21. COBERTURA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	175
ANEXO 22. PERFIL DEL ENCUESTADO	176
ANEXO 23. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	178
ANEXO 24. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR	179
ANEXO 25. EVALUACIÓN DE CANALES Y COMUNICACIÓN.....	184
ANEXO 26. MATRIZ PEYEA.....	186
ANEXO 27. MATRIZ DE ÉTICA	187
ANEXO 28. ESTIMACIÓN DEL MERCADO POR PLAN Y VENTAS (EN SOLES).....	188
ANEXO 29. PLANES DE CONSULTORÍA	189
ANEXO 30. MIX DE MEDIOS: DETALLE DE MEDIOS DE PUBLICIDAD	190
ANEXO 31. MIX DE MEDIOS	191
ANEXO 32. CRONOGRAMA ANUAL DE MEDIOS PARA EL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO.....	192
ANEXO 33. MIX DE MEDIOS (GASTOS)	193

ANEXO 34. MIX DE MEDIOS (VENTAS)	194
ANEXO 35. CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA	195
ANEXO 36. REMUNERACIÓN BRUTA ANUAL	198
ANEXO 37. TASAS DE INFLACIÓN ANUAL DEL PERÚ.....	199
ANEXO 38. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS.....	200
ANEXO 39. DETALLE DEL PRESUPUESTO DE TI.....	201
ANEXO 40. PROPUESTA ECONÓMICA DE REDES Y SERVICIOS S.A.C.....	203
ANEXO 41. MOBILIARIO DE OFICINA	204
ANEXO 42. GASTOS SALARIALES	205
ANEXO 43. INVERSIONES DE ROCOTO CONSULTORES (EN SOLES)	206
ANEXO 44. PUNTO DE QUILIBRIO (ESCENARIO ESPERADO)	207
ANEXO 45. ESTIMACIÓN DEL MERCADO (ESCENARIO PESIMISTA)	208
ANEXO 46. ESTIMACIÓN DE INGRESOS (ESCENARIO PESIMISTA).....	209
ANEXO 47. PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL EN SOLES Y EN UNIDADES (ESCENARIO PESIMISTA)	210
ANEXO 48. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL (ESCENARIO ESPERADO).....	211

WILLIAM CÉSAR CARRILLO AGUILAR

Licenciado en Administración por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Experiencia directiva en áreas de administración, publicidad y marketing. Orientado al cumplimiento de objetivos institucionales, dinámico y responsable, capaz de liderar y capacitar equipos de trabajo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ASOCIACIÓN FONDO DE EDITORES E IMPRESORES

Elaboración y distribución de libros para escolares y preuniversitarios

Director Comercial

(enero 2018 – actualidad)

- Participar de las reuniones del Consejo Directivo Editorial (CD) para determinar las estrategias de la Dirección.
- Organizar, planificar y dirigir las reuniones quincenales de la Dirección Comercial, con el fin de concretar planes de acción.
- Coordinar temas transversales con las otras direcciones de la editorial, con el fin de realizar los objetivos de la institución.
- Monitorear el trabajo de las Áreas de Marketing, Librerías, Distribuidores, Fuerza de Ventas, Gestión de Ventas de Textos preuniversitarios, Gestión de Ventas de Textos Escolares, así como la asesoría externa de atención al cliente, con el fin de que se cumplan los objetivos de la Dirección.
- Revisar y aprobar los planes de ventas propuestos por Gestión de Ventas de Textos Preuniversitarios y Gestión de Ventas de Textos Escolares para que sean sustentados a nivel del CD de Afinados.

INSTITUTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

Instituto privado

Director de Cultura y Proyección a la Comunidad

(enero 2017 – diciembre 2017)

- Planificar, organizar y ejecutar los programas de becas socioeconómicas en los tres períodos académicos del año. El programa consiste en convocatoria, evaluación, asignación y monitoreo de estudiantes, a través de la renovación mensual.
- Planificar, organizar y ejecutar las actividades artísticas, académicas y culturales, según el plan anual del área.
- Desarrollar el balance e informe de actividades de las direcciones pertinentes.
- Evaluar y desarrollar el programa de acercamiento a la comunidad, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos.

- Evaluar y ejecutar prórrogas de pago, según las pensiones establecidas para cada ciclo.

Director Académico

(enero 2016 – diciembre 2016)

- Organizar reuniones periódicas de trabajo con las áreas académicas (psicopedagogía, cultura, biblioteca, coordinación, procesamiento y programación de horarios) para evaluar, aprobar y monitorear la ejecución de los planes operativos de las actividades según el PAT en el marco del Plan Estratégico Institucional.
- Organizar de manera conjunta con el director administrativo las reuniones de responsables de áreas académicas y administrativas según el PIE.
- Orientar el desarrollo del Plan Integrado de Áreas (PIA) con los coordinadores, contextualizándolo a las necesidades de cada área y de la sede, así como evaluar los logros y dificultades para la elaboración del PIA del próximo año.
- Monitorear el avance pedagógico y didáctico de los docentes tanto en su curso originario como en su segundo curso, en coordinación con sus responsables, implementando medidas inmediatas, según las necesidades de cada curso.
- Realizar los informes de evaluación integral del docente y sus respectivas sugerencias: felicitaciones, reconocimiento público, sanciones, etc., que se sumen al legajo personal de los integrantes.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Marketing	2018 – Actualidad
ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL Maestría en Marketing Science	2019 – 2019
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Facultad de Ciencias Administrativas Quinto superior	2009 – 2013

PAVEL HARRY CÓRDOVA LLANOS

Ingeniero agrónomo titulado y colegiado con Maestría de Marketing (finaliza en marzo de 2020), con más de cinco años de experiencia en el sector de comercialización de insumos para agricultura en las principales zonas agrícolas y con los clientes más importantes de Perú. Me considero una persona empática, inteligente, proactiva y con capacidad de liderazgo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GRUPO SILVESTRE

Empresa de comercialización y distribución de productos agroquímicos

Brand Manager

(octubre 2016 - actualidad)

- Gestionar las acciones de marketing. Diseñar, ejecutar y dar seguimiento a las campañas de marketing trabajadas en conjunto con los demás áreas.
- Proveer de información, realizar investigaciones de mercado y proyecciones sobre el sector de agroquímicos e insumos agrícolas en el país.
- Inteligencia comercial, análisis y estructuración del portafolio de la compañía.
- Búsqueda de nuevas oportunidades comerciales y productos nuevos.
- Gestión y negociación con proveedores internacionales de agroquímicos e insumos para agricultura en general.
- Direccionamiento y control de ensayos comerciales y de productos nuevos.

BASF PERUANA (CONSAGSAC)

Empresa de comercialización y distribución de productos agroquímicos

Representante Técnico Comercial

(abril 2014 – setiembre 2016)

- Responsable promoción y venta de productos BASF a clientes del sector agroindustrial (Ica, Chincha y Cañete).
- Realización de charlas técnicas y ensayos comerciales con clientes.

COMERCIAL ANDINA INDUSTRIAL

Empresa de comercialización y distribución de productos agroquímicos

Representante Técnico

(enero 2012 – febrero 2014)

- Investigación y desarrollo de productos nuevos y existentes.
- Soporte técnico al área comercial
- Capacitación a clientes.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Marketing	2018 – Actualidad
ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL Maestría en Marketing Science	2019 – 2019
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA MOLINA Ingeniería en Agronomía Cuadro de honor	2007 – 2012

OTROS ESTUDIOS

CENTRO DE IDIOMAS UNALM Inglés Intermedio superior	20010-2012
CORPORACIÓN AMERICANA DE DESARROLLO Diplomado de Protección de cultivos, manejo de plagas y enfermedades	2018
CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA Diplomado de Marketing	2015 – 2016
CENTRO DE IDIOMAS DE LA USMP Portugués - Intermedio	2013
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA MOLINA Curso: Técnicas y avances en la fertilización de cultivos de exportación	2011
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA MOLINA Curso: Fitomejoramiento en el Perú: actualidad y controversias	2011
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA MOLINA Curso de evaluación y manejo de enfermedades	2011

MARÍA DEL PILAR FERREYRA OSORIO

Profesional en marketing especializada en servicios, con más de ocho años de experiencia en marketing estratégico, diseño de campañas comerciales, publicidad y marketing digital, y eventos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SIRTEC

Empresa de tecnología y redes

Coordinadora de marketing (marzo 2019 – actualidad)

- Desarrollo de estrategias y acciones de marketing para las diferentes marcas de la empresa.
- Desarrollo del plan de captación, la evaluación y retención de clientes actuales.
- Evaluación del mercado y mejora de propuesta de valor.
- Búsqueda de oportunidades de mercado.

INDEPENDIENTE

Asesora en marketing y captación de clientes (marzo 2018 – diciembre 2018)

- Se realizó campañas de captación de clientes con empresas de SIRTEC (tecnología), Vigilancia Digital (seguridad), Dos Mostacillas (diseño), Universidad del Pacífico (educación).

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Universidad privada

Analista senior de marketing (marzo 2016 – octubre 2016)

- Gestionar las acciones de marketing de 14 productos de la universidad. Diseñar, ejecutar y dar seguimiento a las campañas de marketing trabajadas en conjunto con los jefes de producto. Mejorar los tiempos de ejecución de las acciones comerciales. Gestionar las acciones de comunicación institucionales y administrar el presupuesto de marketing.
- Logros: Implementé nuevas campañas comerciales, logrando superar la meta de ventas. Mejoré los indicadores de captación mediante campañas de e-mailing eficientes, mejorando el contenido y la relevancia de la comunicación. Optimicé los procesos del Área de Marketing, ahorrando tiempo y recursos a cada una de las unidades atendidas.

Analista de marketing

(julio 2015 – febrero 2016)

- Gestionar las campañas de marketing de las nueve carreras de pregrado, el Área de Admisión (captación de postulantes) e institucional (unidades de negocio).
- Diseñar el plan de marketing (promoción) en conjunto con la Gerencia de Marketing.
- Captar interesados para cada una de las carreras e incentivar a la postulación.

Analista de marketing pregrado admisión

(octubre 2011 – junio 2015)

- Diseñar el plan de marketing en conjunto con la Gerencia de Marketing.
- Buscar y mejorar los canales de comunicación.
- Supervisar las acciones tácticas de venta directa. Implementar acciones estratégicas en colegios. Reclutar, supervisar y capacitar a la fuerza de ventas (+20 vendedores).
- Planear y dar seguimiento a las acciones de marketing. Gestionar la base de datos, de acuerdo con las necesidades comerciales (CRM).

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Marketing	2018 – Actualidad
ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL Maestría en Marketing Science	2019
PACÍFICO BUSINESS SCHOOL Especialización en Marketing Digital	2015
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA Bachiller en Marketing	2011
INSTITUTO SUPERIOR SAN IGNACIO DE LOYOLA Técnica en Publicidad y Comunicación Integral	2006

OTROS ESTUDIOS

CENTRO DE IDIOMAS DE LA PACÍFICO
Inglés intermedio

CENTRO DE IDIOMAS DE LA PACÍFICO
Francés básico

LUISASTEPHANI ALEXANDRA TITO RAMOS

Ingeniera de sistemas de la UNIFE. Con 5 años de experiencia en el área comercial de tecnologías de la información. Con gran facilidad para las relaciones interpersonales, el trabajo bajo presión y toma de decisiones.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

LICENCIAS ONLINE

Empresa multinacional a nivel de LATAM que provee soluciones y productos de tecnología, con base en Argentina

Cloud product manager

(abril 2018 - actualidad)

- Relacionamiento comercial con las principales telcos y los proveedores de servicio, para introducir e incrementar la venta de soluciones Cloud de las marcas VMware, Veeam, Microsoft, Citrix, Suse, Acronis, Progress, BitTitan y Erwin.
- Cumplimiento del 100 % de la cuota anual FY2018 de venta de soluciones Cloud en la compañía, e incorporación de nuevos partners.
- Cumplimiento del 124 % de la cuota anual FY2019 de venta de soluciones Cloud en la compañía.

Product manager

(marzo 2017 – abril 2018)

- Responsable de la unidad de Microsoft y BitTitan: Reclutamiento de 30 nuevos canales durante el FY2017.

REDES Y SERVICIOS

Empresa peruana que ofrece soluciones de networking, datacenter y software

Consultor comercial

(abril 2016 – febrero 2017)

- Manejo de cuentas corporativas del sector gobierno, educación y salud.
- Venta consultiva de soluciones de networking, datacenter y software.
- Relacionamiento comercial y técnico con las marcas Microsoft, Huawei, HP, Cisco, Kaspersky y Adobe.
- Conocimiento de contrataciones con el Estado.
- Cumplimiento del 140 % de la cuota de ventas en el Q3-2016 y 110 % en el Q4-2016

NEXSYS DEL PERÚ

Empresa multinacional a nivel de LATAM que provee soluciones y productos de tecnología, con base en Colombia

Cloud account manager

(julio 2015 – marzo 2016)

- Responsable de la Línea Microsoft Cloud Open y Microsoft Cloud Solution Provider
- Acompañamiento y capacitación de licenciamiento Microsoft a canales Cloud.
- Activación de nuevos canales Cloud, obteniendo un crecimiento de 110 % en el último trimestre.
- Cumplimiento del 100 % de la cuota de ventas.

CLOUD MANAGEMENT AND SYSTEMS

Empresa peruana que ofrece soluciones de cloud computing

Coordinador de proyectos

(noviembre 2014 – mayo 2015)

- Inicio, planificación, seguimiento, control y cierre de 10 proyectos de implementación de infraestructura Microsoft.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Marketing	2018 – Actualidad
ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL Maestría en Marketing Science	2019
UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS Diplomado en Dirección y Gestión de Ventas	2017
UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN Ingeniero de sistemas	2014

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Marketing

Título de tesis: Plan de negocio para determinar la viabilidad de una consultora de marketing para mypes, especializada en restaurantes de Lima Metropolitana.

Autor(es): Carrillo Aguilar, William César
Córdova Llanos, Pavel Harry
Ferreya Osorio, María del Pilar Susana
Tito Ramos, Luisastephani Alexandra

Resumen:

Los restaurantes en Perú conforman un segmento económico que debido a diversos factores ha tenido un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo. Se trata de un sector bastante dinámico en el cual, los restaurantes deben saber adaptarse a tendencias que rápidamente pasan a ser vitales para la supervivencia de estos negocios, como la presencia digital, el boom gastronómico, el uso de la tecnología para establecer un canal de delivery o, recientemente el especial cuidado de la salubridad.

Ante este contexto se ha identificado la necesidad de un servicio de consultoría de marketing integral para este segmento empresarial en específico, cuya propuesta esté diferenciada en la especialización en el sector, el servicio integral y en el compromiso hacia el cliente; el objetivo principal del presente documento es determinar su viabilidad económica.

Para determinar el interés e intención de uso de este servicio se realizó una profunda investigación del mercado, la cual ayudó a moldear la propuesta de valor, permitió conocer mejor al público objetivo, cuyos hallazgos fueron alentadores.

Se debe mencionar que servicio es considerado necesario para el desarrollo del negocio por el 83 % de los encuestados, pese a ello, solo el 8 % había considerado una persona especializada en ello. Es importante considerar que las personas a cargo de los restaurantes suelen ser los mismos dueños o administradores y que la toma de decisiones suele darse con la participación de algún miembro de la familia. Existen ligeramente más hombres que mujeres conduciendo este tipo de negocios, la mayoría se encuentra entre

26 a 45 años de edad. El de 74 % consideran el servicio “Interesante” y “Totalmente interesante”. Además, el 68 % tendría la intención de contratarlo con un ticket promedio que fluctúa entre los S/ 500 y S/ 1000 de forma mensual.

Para un total de 52,254 restaurantes en Lima se calculó un mercado de S/. 128,361,951 por el servicio de consultoría. En términos estratégicos se optó realizar la penetración del mercado y desarrollo de productos; la idea sería alcanzar una facturación el primer año de S/. 243,193 (0.19% del mercado) y en crecimiento que se realizará con tres diferentes planes: Emprendedor (básico y de menor precio), Digital (precio intermedio, orientado al servicio digital) y Estratégico (Premium).

En base a los resultados del análisis económico, se concluye que el plan de negocio propuesto alcanza su punto de equilibrio en el segundo año de funcionamiento y, que Rocoto Consultores es económicamente viable, pues al final del proceso de evaluación, se obtiene un VAN positivo de S/. 46,035 soles y un TIR de 30.9%.

Ante un escenario pesimista, afectado por la pandemia del Covid-19 los resultados registran ganancias netas negativas hasta el segundo año y solo se alcanza el punto de equilibrio al tercer año de funcionamiento. La TIR (2.66%) y VAN (-S/.22,65) concluyen en la poca viabilidad de instalar el proyecto bajo estas condiciones. En este caso se recomienda aplicar un plan de contingencia que busque reducir costos.

Resumen elaborado por los autores

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Título

2. Plan de negocio para determinar la viabilidad de una consultora de marketing para mypes, especializada en restaurantes de Lima Metropolitana.

2.1. Antecedentes

Durante la última década, la gastronomía peruana se ha convertido en una parte importante del patrimonio cultural y económico del Perú, esto se refleja en el incremento de la oferta gastronómica (crecimiento sostenido de ventas y número de establecimientos), la cual también se ha profesionalizado y alcanzado reconocimiento en todo el mundo gracias a diversos restaurantes y chefs peruanos que, en su búsqueda por la mejora de procesos y el desarrollo de la alta cocina, han sabido alcanzar estándares de calidad para competir en mercados muy exigentes y sofisticados (Apega, 2013; Euromonitor, 2019).

Sin embargo, este sector está dominado por locales independientes que atienden un grupo de consumidores cada vez más exigentes, pero aún tradicionales. Ante ello, existe una gran oferta gastronómica orientada a consumidores de clase media y emergentes que debe adoptar la innovación y aprovechar el desarrollo tecnológico (Euromonitor, 2019).

Los servicios de comidas y bebidas representan el 18 % de todas las empresas pertenecientes al sector económico de Servicios (INEI, 2018), dentro de este grupo, aproximadamente el 93 % son micro y casi el 6% son pequeñas empresas (Ministerio de la producción, 2018), las cuales son susceptibles a la mayoría de problemas que enfrentan las mypes en el Perú, como la falta de gestión de recursos humanos y estructura organizacional, temas contables, financieros y administrativos, estrategias de marketing (especialización), establecimiento de precios, producción, control de inventarios, gestión de proveedores, acceso a capital, investigación de mercados, planeamiento a largo plazo, corrupción/informalidad, competencia, apoyo estatal, entre otros (Avolio et al., 2011; Condorchoa y Gonzales, 2017). Además, el desarrollo tecnológico puede representar una excelente oportunidad de desarrollo, pero a la vez una causa del incremento de la competitividad en lo que las mypes suelen ser más vulnerables (Murrieta et al., 2018).

Diversos estudios (Apega, 2019; Avolio et al., 2011 y Condorchoa y Gonzales, 2017) abordan de manera directa los problemas que enfrentan las mypes y proponen alternativas

para la mejora de sus procesos de forma rentable para, así, asegurar la sostenibilidad económica de estas empresas. Algunos de estos estudios centran su atención en restaurantes, no solo debido al gran tamaño e incremento de la demanda gastronómica, sino a que es un sector complejo en el cual se valora mucho la calidad de servicio y que ha venido evolucionando de la mano de aplicaciones de delivery y de valoración/recomendación, en los que tener presencia digital puede ser de gran ayuda para el restaurante.

Este plan de negocios busca explorar los factores alrededor de la creación de la empresa que brinda consultoría especializada en el sector de restaurantes y analizar su posibilidad de éxito, el cual se dará en función de los hallazgos de la exploración del entorno y de la investigación que se realice.

2.2. Objetivos

2.2.1. *Objetivo general*

Analizar la viabilidad económica de una consultora marketing especializada en restaurantes de Lima Metropolitana.

2.2.2. *Objetivos específicos*

- Realizar el estudio de mercado para identificar la oferta y la demanda del servicio de marketing para restaurantes.
- Realizar el plan estratégico, con el fin de seleccionar la estrategia de negocio más adecuada para el desarrollo de la empresa.
- Elaborar el plan de marketing para definir cómo ingresar al mercado, posicionar y diferenciar los servicios de consultoría.
- Realizar el plan de operaciones y logística para encontrar la gestión más eficiente para la empresa.
- Realizar el plan de tecnología para encontrar las herramientas y los procesos idóneos que permitan cumplir los objetivos del plan de operaciones.
- Realizar el plan de recursos humanos para definir el diseño organizacional y la gestión correcta de colaboradores, con el fin de alcanzar las metas del negocio.

2.3. Justificación

La actividad emprendedora del sector de restaurantes ha sido efervescente en los últimos años a raíz del boom gastronómico y de la internacionalización de la comida peruana. Luego de 32 meses de crecimiento constante (INEI, 2020), la tasa neta de crecimiento de empresas dedicadas a brindar servicios de bebidas y alimentos, durante el trimestre del año 2019, fue de 2.6 %, lo que se traduce en 5 mil 659 nuevos locales en total (INEI, 2020). Sin embargo, los negocios más pequeños, considerados mypes, son los principales protagonistas de la oferta gastronómica del país, pero también son el segmento empresarial que presenta la menor productividad a nivel nacional (Macroconsult, 2016) y la mayoría de sus dueños son personas naturales que tienen estudios secundarios, ya que esta persona se encarga de la toma de decisiones la capacidad de gestión es limitada sino se cuenta con mayor capacitación (INEI, 2014).

Debido a la gran cantidad de mypes y su capacidad para dar trabajo a 8,4 millones de personas, que representan el 46,8 % de la Población Económicamente Activa (PEA) (América Economía, 2019), el apoyo a los emprendedores está tomando mayor importancia para el Estado como para algunas organizaciones sin fines de lucro y privadas que buscan generar en los empresarios mayor interés por búsqueda de mayor productividad e innovación en sus bienes o servicios. Sin embargo, este tipo de apoyo no suele ser discriminado y se considera a los emprendedores y dueños de mypes como un conjunto uniforme cuando en realidad una de las características de este grupo es la heterogeneidad (Silupu, 2020).

Además, el sector restaurantes es un negocio especialmente complejo en el cual importa tanto la calidad del producto como la calidad del servicio y tiene muchos retos aún por superar. Mario Valderrama, gerente general de la Asociación Peruana de Gastronomía (Apega), menciona que más del 80 % de restaurantes pertenecientes al segmento de microempresas tiene problemas de gestión (Romaní, 2017). Apega (2009) menciona que las malas prácticas de reducción de costos o la falta de especialización son inconvenientes latentes en este sector.

Por consiguiente, el presente proyecto es relevante pues trata de mejorar la eficiencia de la gestión comercial y de marketing de restaurantes, un segmento muy popular en el país y en constante crecimiento (Ipsos, 2019), en el cual se han identificado oportunidades de mejora que pueden ser desarrolladas por el negocio de consultoría descrito en el siguiente capítulo.

2.4. Alcance y limitaciones

2.4.1. Alcance

El presente documento incluye un plan de marketing, operaciones, recursos humanos, tecnológicos y estratégicos, además de la evaluación de la viabilidad económica del proyecto que consiste en una empresa consultora en temas de marketing y gestión comercial a restaurantes.

La realización del presente plan de negocios considera a los restaurantes que pertenecen al régimen mype, situados en Lima Metropolitana.

Debido a muchos factores como el dinamismo del sector, el cambio generacional, la digitalización de los procesos, entre otros, los resultados de este documento no se pueden extrapolar más de cinco años.

2.4.2. Limitaciones

La poca capacitación de gran parte de los dueños de negocios pequeños, acompañado del temor o la falta de interés para invertir en empresas de consultoría, más aún si se consideran actividades a largo plazo.

La información estadística sobre el mercado de restaurantes en Lima es limitada y, en algunos casos, desactualizada. Además, la demografía empresarial tiene el problema de informalidad lo que limita el acceso a información relevante y representativa de todo el mercado.

La crisis mundial originada por el coronavirus Covid-19, declarado como pandemia el 11 de marzo de 2020 por la OMS, llevó a que el Perú entre en cuarentena general y cierre sus fronteras desde el 16 de marzo de 2020 (BBC News Mundo, 2020). Las repercusiones sociales, económicas y de toda índole derivadas de esta situación no han sido consideradas en el presente estudio debido a que la investigación de mercado y el análisis del entorno fueron realizados con anterioridad a estos hechos.

2.4.3. Contribución

El estudio contribuye con el crecimiento y desarrollo económico de los restaurantes de Lima Metropolitana, a través de una consultoría integral de marketing y gestión comercial. Durante la fase de investigación, se determina la real necesidad que pueda

tener esta parte del empresariado peruano, así como la posible aceptación que pueda tener el plan de negocios.

Finalmente, el presente documento puede ser utilizado como una fuente de información o de referencia que ayude a cualquier cometido que vaya acorde con el tema, ya sean fines empresariales como la mejora de procesos dentro de las organizaciones, aporte a la definición de estrategias, entre otros; o académicos como la generación de nuevos conocimientos y el desarrollo de una investigación cuyos resultados pueden ser empleados posteriormente como antecedentes de nuevos estudios.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Llevar a cabo el desarrollo del plan de negocios definido previamente en el Capítulo I será posible si se comprenden los conceptos transversales a todo el proceso, el cual consta de desarrollar un conocimiento mínimo sobre el entorno (Capítulo III), la definición del modelo de negocio (Capítulo IV), una investigación de mercado (Capítulo V), para luego, sumado a los diversos planes (Capítulos VI, VII, VIII, IX y X), determinar la viabilidad económica del negocio (Capítulo XI). Para todas estas secciones se requiere contar la teoría que les dé soporte, la cual puede hallarse en libros, revistas, monografías (Malhotra, 2008) y que se puede encontrar de forma resumida en el presente capítulo.

3.1. Generalidades

El marco conceptual propuesto tiene como objetivo abordar los temas más importantes en relación con el presente plan de negocios. Para ello, este se sustenta en la revisión de literatura de fuentes secundarias y se definen conceptos como:

- Plan de negocios, para articular y dar coherencia a los diferentes planes.
- Mype y problemática, modelo B2B, para enfocar el negocio en un determinado segmento, entender las diferencias con el modelo B2C y dar solución a sus necesidades.
- Consultoría, para delimitar el servicio y el proceso a seguir.
- Servicios, para entender sus características y conocer las oportunidades.
- Mix de marketing de servicios, atención al cliente, branding, para elaborar estrategias sobre la base de un adecuado análisis y diagnóstico y diseñar acciones.
- Marketing para restaurantes, para plantear y validar las herramientas de marketing existentes.

3.2. Definición de conceptos

3.2.1. Plan de negocio

Arbaiza sostiene que: “un plan de negocios es un documento de presentación de la empresa, describe los productos y servicios que ofrece, así como todos los factores que intervienen en el desarrollo de sus operaciones, lo cual implica el planeamiento, con especial cuidado de las fuentes de financiamiento” (Arbaiza, 2015, p 21). Resulta

importante, para todo aquel que desee emprender un negocio, contar con un documento que le permita evaluar o sustentar la rentabilidad del mismo. La importancia radica que en dicho documento se consideran todos los elementos que giran en torno del negocio.

Por otro lado, Fiore sostiene que un plan de negocios: “es además una herramienta de organización para simplificar y aclarar las metas y la estrategia comercial” (Fiore, 2005, p 10). Esto resulta vital para muchas empresas, sobre todo para las mypes, que poco o nada planifican, que están más concentradas en lo cotidiano, en lo operativo del día a día; por tal motivo, el no realizar un plan incrementa la probabilidad de fracasar (Camino, 2018).

Arbaiza indica que un plan de negocio suele tener las siguientes secciones (Arbaiza, 2015):

- Resumen ejecutivo.
- Introducción, naturaleza y descripción del negocio.
- Cuerpo del plan de negocio: Análisis de mercado, análisis del entorno, planeamiento estratégico, estrategia de distribución y ventas, análisis del proceso productivo, análisis de recursos humanos y el análisis económico y financiero, con énfasis en la viabilidad del negocio y en la rentabilidad.
- Conclusiones y recomendaciones.

La propuesta de Arbaiza será tomada como referencia para la elaboración de la tesis, estableciéndose para ello el realizar los siguientes planes y análisis:

- Análisis del mercado: Precisar el mercado objetivo de la empresa, analizar el macroentorno: político, económico, social, legal, tecnológico; el microentorno: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, rivalidad entre competidores, amenaza de ingreso de nuevos competidores, amenaza de sustitutos. La investigación se realizará sobre la base de fuentes primarias y secundarias.
- Plan estratégico: Definir la visión, misión y los objetivos estratégicos del negocio y las estrategias, para fijar el rumbo y subsistencia de la empresa en el futuro.
- Plan administrativo y de recursos humanos: Realizar la constitución jurídica de la empresa y definir la organización de la empresa, los puestos de trabajo y funciones, sobre la base de los objetivos estratégicos.

- Plan de marketing: Sobre la base de la investigación y el plan estratégico, establecer los objetivos de marketing, a corto y largo plazo, el posicionamiento, las estrategias: de producto, de plaza, promoción, precio y ventas.
- Plan de operaciones: Definir la estrategia de operaciones y el proceso productivo, así como los costos de cada una de las fases.
- Plan financiero: Sustentar la viabilidad del proyecto, considerando la inversión y el financiamiento, así como las proyecciones de ventas y de costos.

3.2.2. Modelo de negocio B2B

B2B es el acrónimo de *business to business*, según el Business Dictionary (BD) es el: “Comercio entre empresas (y no entre empresas y consumidores), que se caracteriza por (1) volúmenes relativamente grandes, (2) precios competitivos y estables, (3) plazos de entrega rápidos y, a menudo, (4) en forma de pago diferido. En general, la venta al por mayor es B2B y la venta minorista es B2C” (BD, s.f.).

Autores como Paul Hague, Nick Hague y Matthew Harrison sostienen que existe una diferencia entre el marketing de consumo y el marketing B2B, afirman que, el marketing B2B busca satisfacer las necesidades de otras empresas, teniendo en cuenta que la demanda de los productos fabricados por estas empresas probablemente sea impulsada por los consumidores en sus hogares (Hague, Hague y Harrison, s.f.). Los factores claves de marketing B2B se describen en el anexo 1.

3.2.3. Consultoría de empresas

El objetivo de la tesis es analizar la viabilidad económica de una consultora de marketing especializada en restaurantes de Lima Metropolitana, por tal motivo es necesario conocer el concepto de consultoría de empresas, así como el proceso que siguen estas empresas para, así, definir en el plan de operaciones los protocolos a seguir.

Kubr (1997) sostiene: “La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales” (Kubr, 1997, p 9).

La necesidad de contratar a un consultor también se sustenta cuando la empresa requiere descubrir nuevas oportunidades, ya no se trata de un problema que tiene la empresa sino de obtener información valiosa de la consultora para innovar en sus

productos y mejorar la calidad. Otro elemento a considerar es la mejora del aprendizaje, es decir, brindarle nuevas competencias a la organización y generar un aprendizaje en los gerentes o dueños de empresas. Finalmente, poner en práctica los cambios, la tarea es importante dado que es necesario hacer entender a la empresa la importancia del cambio y el saber adaptarse a los mismos, para conseguir los resultados propuestos (Kubr, 1997).

A nivel de empresas, PriceWaterhouseCoopers (PwC), una de las firmas de servicios profesionales más grandes del mundo, en su portal web sostiene “La consultoría es un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales” (PwC, s.f.).

En función de los conceptos planteados, la consultora de marketing especializada en restaurantes analizará e identificará los principales problemas que estos tienen y formulará alternativas de solución para alcanzar los objetivos propuestos. Por ello, es necesario que la consultora cuente con el personal especializado, con procesos claros y definidos.

3.2.4. *Proceso de consultoría*

Para el presente plan de negocios, se requiere establecer, de forma lógica y coherente, las distintas acciones a realizar tanto por la consultora como por el cliente, Un modelo sencillo que permite ser sistemáticos y metódicos es el que se muestra a continuación, propuesto por Kubr (1997).

▪ *Fases del proceso de consultoría*

- **Iniciación:** Va desde el primer contacto con el cliente hasta el contrato de consultoría.
- **Diagnóstico:** Desde el análisis del problema hasta la información de resultados al cliente.
- **Planificación de medidas:** Considera las distintas soluciones y la evaluación de opciones, lo cual permite generar propuestas y planificar las acciones.
- **Aplicación:** Considera la aplicación o capacitación.
- **Terminación:** Aquí se considera la evaluación, el informe final y los planes de seguimiento, hasta el fin del proyecto.

Gigirey señala “El rubro de la consultoría empresarial abarca una vasta gama de especialidades” (Gigirey, 2017), ya sean estas consultorías en contabilidad, recursos

humanos, laboral, marketing entre otras. Independientemente donde esta se aplique, sugiere seguir las siguientes recomendaciones para obtener una consultoría exitosa:

- Focalizar el eje del negocio
- Diferenciarse de los demás
- No descuidar la inversión inicial
- No construir la casa por el tejado
- No descuidar el marketing
- Participar en eventos del sector
- Asociarse con otros emprendedores o consultoras grandes
- No apostar por el factor precio

De las recomendaciones dadas, resulta relevante para la consultora de marketing para restaurantes la diferenciación, a partir de una buena investigación se pueden conocer las necesidades de los dueños de restaurantes en cuanto a marketing se refiere; otro factor a considerar es el hacer conocida a la consultora mediante un manejo adecuado de las acciones de marketing, de relaciones públicas y, finalmente, el factor del precio, relacionado con los servicios a ofrecer.

3.2.5. Servicios

Existen diversas definiciones en lo que a servicio se refiere, si bien muchos de ellos consideran que es de naturaleza intangible, existen otros elementos a considerar, como los siguientes autores:

Lovelock Ch. y Wirtz J. (2009) sostienen que “los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, (...) a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes del servicio esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados” (Lovelock Ch. y Wirtz J., 2009, p 15).

Kotler (2013) se refiere a los servicios como "actividades o beneficios ofrecidos para su venta y que son esencialmente intangibles y no resultan en la propiedad de nada" (Kotler, 2013, p 6).

En la presente tesis, tanto la empresa consultora de marketing, que ofrece soluciones a los problemas que presentan los restaurantes, y los restaurantes, que brindan una

experiencia única al cliente cuando este llega a su local, se encuentran en el sector servicios, siendo una de las características principales: la intangibilidad, señalada en los conceptos anteriores. Resulta importante comprender que los servicios presentan características propias a diferencia de los productos y que estas afectan las diversas estrategias, ya sean de distribución precios, venta, comunicación, etc. (Sainz de Vicuña, 2018). Johann señala que los servicios presentan cuatro características: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecibilidad (Johann, 2015) (Ver anexo 2).

3.2.6. *Restaurante*

Para la tesis, se toman las definiciones de restaurante, las condiciones de servicio y la calidad en la preparación de comidas, dadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Mincetur (2004):

- Restaurante: Establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones idóneas y de acuerdo con las normas sanitarias correspondientes.
- Condiciones del servicio: Todo restaurante debe cumplir con condiciones de higiene, la buena conservación del local, el mobiliario y los equipos y con las normas de seguridad vigentes.
- Calidad en la preparación de comidas y bebidas: Los restaurantes deben utilizar alimentos o ingredientes en buen estado de conservación, sobre la base de las normas de los organismos competentes.

3.2.7. *Marketing*

La American Marketing Association (AMA) define: “El marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, ofrecer e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes, clientes, socios y la sociedad en general” (AMA, 2017).

Expertos como Kotler y Armstrong (2013) definen al marketing: “como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes” (Kotler y Armstrong, 2013, p 5).

Stanton, Etzel y Walker (2007) basan su definición en el concepto de intercambio y aplicable a cualquier organización, sostienen: “marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades,

asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 6).

3.2.8. Mix de marketing de servicios

Con el transcurrir del tiempo, el sector servicios ha cobrado una gran importancia en la economía del país pues representa más del 50 % del PBI nacional (INEI, 2020).

Esta situación exige revisar la literatura y poner en tela de juicio los conceptos planteados desde la óptica del producto. Si bien las 4Ps conocidas: producto, precio, plaza y promoción pueden ayudar, mediante una adecuada composición, a lograr los objetivos de marketing en las empresas que brindan servicios, la práctica demostró que estas son insuficientes, por tal motivo, autores como Booms y Bitner añadieron las variables: procesos, entorno físico y personas, pasando de 4Ps a 7Ps (Booms y Bitner, 1981 citado en Johann, 2015,14).

Johann (2015) describe las siete variables denominadas Mix de Marketing de Servicios:

- **Producto.** Las empresas deben centrarse en lo principal, atender las necesidades de los clientes y brindar servicios que generen valor al cliente (superior al de la competencia). Por lo general, las decisiones de producto se centran en la mejora de la calidad, la construcción de marca, elaborar un buen diseño y ser confiable.
- **Plaza.** Las empresas deben considerar qué tan fácil es para un cliente obtener el servicio. Las decisiones se centran en buscar la mejor ubicación, los canales a utilizar, los horarios de atención, la información detallada a brindar, la ayuda en línea y otros. Hoy en día, la rapidez y conveniencia resultan importantes en la prestación de servicios.
- **Promoción.** Además de la promoción tradicional basada en la publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, es necesario considerar al personal que brinda el servicio como parte de la promoción, toda vez que los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Se requiere crear confianza y reducir el riesgo percibido por la compra.
- **Precio.** En la comercialización de los servicios, el precio está relacionado con la calidad. Fijar precios implica cuánto se debe cobrar, que descuento se debe aplicar, qué condiciones de pago implementar y cómo diferenciarse de la competencia.

- **Personas.** En la mayoría de los servicios, el cliente debe interactuar con el personal de la empresa, por ello, la apariencia, la actitud, el comportamiento y las habilidades del personal influyen en la percepción que el cliente tiene del servicio. Tener en cuenta que reclutar, capacitar, motivar y recompensar a los empleados de servicio es también una decisión de marketing, sumada al esfuerzo de recursos humanos. Desde la perspectiva del cliente, la empresa debe seleccionar adecuadamente el mercado objetivo, para brindar una experiencia inigualable.
- **La evidencia física.** Resulta difícil para un cliente juzgar un servicio antes de su compra, ellos perciben un mayor riesgo para decidir la compra y elegir entre los competidores; Para reducir el riesgo pueden utilizar elementos del entorno. La evidencia física considera: folletos, tarjetas de presentación, letreros, equipos, uniformes del personal, el paisajismo, la apariencia de edificios, vehículos, mobiliario interior, papelería y otros componentes visibles del entorno también son importantes y los especialistas en marketing deben diseñarse con cuidado.
- **Proceso.** En los servicios, el cliente asume un rol protagónico, ya que participa del proceso de producción, ello le permite juzgar si la entrega no fue adecuada, si obtuvo la calidad deseada, si el procedimiento fue el indicado.

Los elementos del marketing mix para servicios descritos anteriormente, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo (Lovelock y Wirtz, 2009). Dichos elementos servirán como base para la elaboración de planes de marketing para los restaurantes que soliciten los servicios de la Consultora.

3.2.9. Marketing digital enfocado en servicios

La digitalización y el auge de los dispositivos móviles exigen una adecuada integración entre los distintos canales de una empresa, los clientes deciden cuándo, dónde y cómo quieren interactuar con una empresa de servicios. Lograr una adecuada integración de los canales permite a las empresas brindar una experiencia adecuada y obtener los resultados esperados (Villaseca, 2014).

3.2.10. Marketing estratégico enfocado a servicios

Desarrollar un plan de negocios implica contar diversos planes, entre ellos el plan de marketing. Conocer la importancia que tiene el plan de marketing y su proceso de elaboración es relevante en el presente trabajo porque permiten definir sobre la base de estrategias las diferentes acciones de la consultora, adicionalmente servirá como guía para el desarrollo de planes de marketing para los restaurantes.

Sanz de la Tajada (1974) sostiene que:

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (Sanz de la Tajada, 1974 citado en Sainz de Vicuña, 2018, p 105).

Un plan de marketing, al ser sistemático y estructurado, requiere de un proceso, para lo cual existen propuestas de autores como Sainz de Vicuña, quien sugiere seguir tres fases y seis etapas para su adecuada elaboración (Sainz de Vicuña, 2018). (Ver anexo 3)

3.2.11. Atención al cliente

Para el presente trabajo, resulta relevante brindar una buena atención al cliente, por ello es necesario precisar este concepto y los relacionados al mismo, como *customer journey map*, satisfacción del cliente, recomendación, entre otros, con el fin de establecer acciones que permitan brindar un servicio de calidad,

En el informe *Relevancia de la Calidad de Servicio 2018*, realizado por Global Research Marketing (GRM), por encargo de JL Consultores, se menciona que un 67 % de los clientes se aleja de un servicio por una mala atención, Situaciones como: la demora en la atención, respuestas sin argumentos, el trato no es cordial, desconocimiento del producto o servicio, son situaciones que generan al cliente un mayor rechazo (Ochoa, 2018).

La intangibilidad presente en las empresas de servicios obliga a los gerentes a diseñar experiencias en cada una de las interacciones con sus clientes (Ver anexo 4) y, así, diferenciarse u obtener una ventaja competitiva. Una buena experiencia permite fidelizar a los clientes actuales y obtener nuevos clientes, mediante la recomendación de estos (Villaseca, 2014).

3.2.12. Rentabilidad enfocada a servicios

Weinberger (2009) señala que el plan financiero es aquel en el cual se integran todos los planes y estrategias de un plan de negocios y permite a los futuros socios saber cuál es la rentabilidad que esperan por su inversión y el momento en el que la recuperarán. (Weinberger, 2009).

Los empresarios desean conocer cuál es el nivel de ventas que les generará utilidades, para conocer cuál es ese número mínimo de servicios que deben vender y no perder dinero se utiliza el concepto del punto de equilibrio. El punto de equilibrio es aquel en el cual las ventas se igualan a la suma de costos variables y fijos, a partir de ello se obtiene el punto de equilibrio en unidades el cual se calcula dividiendo el total de costos fijos del periodo entre el margen de contribución por unidad (precio de venta menos costo variable). (Velazco, 2016).

El Ebitda, acrónimo de Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), es un reporte financiero que permite evaluar la capacidad de generación de excedentes de una empresa y que también es utilizado como una medida del valor y la rentabilidad de una empresa, dado que es posible medir el valor a partir del flujo de caja económico de la empresa (Bravo, 2019).

Un plan financiero puede contar con las siguientes secciones a) proyecciones , supuestos y políticas financieras: Considerar el análisis FODA, los riesgos para los socios b) Proyecciones de inversión: Establecer los gastos preoperativos c) Proyección de ventas y costos: Fijar el precio de venta, los costos de manufactura, operativo y financieros, el costo total d) Análisis económico y financiero: Definir el VAN, TIR, punto de equilibrio, recuperación de la inversión e) Fuentes de financiamiento: Definir el tipo, fuentes y criterios para solicitar el financiamiento (Arbaiza, 2015).

Los conceptos descritos anteriormente contribuirán con la elaboración del plan financiero, permitirán medir la rentabilidad de la empresa consultora de marketing para restaurantes y definir las cantidades mínimas de servicios de consultoría para generar utilidades.

3.2.13. Publicidad

Para el modelo de negocios propuesto resulta importante desarrollar las campañas publicitarias sobre la base de un proceso que permita establecer las prioridades y toma de

decisiones. Los conceptos de publicidad deben quedar claros, ya que muchas veces los clientes asumen que marketing y publicidad son los mismos. Entre dichos conceptos se tienen los formulados por la American Marketing Association, Philip Kotler y la Real Academia Española.

Según la American Marketing Association (AMA), la publicidad es la colocación de anuncios y mensajes en tiempo o espacio por parte de empresas, organizaciones sin fines de lucro, agencias gubernamentales e individuos que buscan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado o audiencia objetivo en particular con respecto de sus productos, servicios, organizaciones o ideas (AMA, 2017).

Kotler define la publicidad como “Cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado” (Kotler, 2013, p. 357), asimismo sostiene que se debe tomar cuatro decisiones en el desarrollo de un plan de publicidad: formulación de objetivos publicitarios, establecer el presupuesto de publicidad, desarrollar la estrategia de publicidad y evaluación de campañas publicitarias (Kotler, 2013, p 365).

3.2.14. Branding

EL branding “es uno de los procesos de marketing que crea, construye y mantiene una marca, logrando un valor percibido por el cliente” (Leyva, 2016, p 66).

La American Marketing Association (AMA) define “Una marca es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifique el bien o servicio de un vendedor como distinto de los de otros vendedores” (AMA, s.f.).

En el entorno actual, resulta complejo diseñar estrategias efectivas de marca, es necesario conocer las barreras y presiones para un mejor direccionamiento. Entre las barreras y presiones se tiene: la presión para competir en precios, la proliferación de competidores, fragmentación de mercados y medios, estrategias y relaciones complejas de marca, desviaciones y cambios estratégicos, desviaciones para la motivación, presiones para invertir dosificadamente y presiones de corto plazo (Aaker, 1996).

3.2.15. Innovación en servicios

La innovación requiere de un proceso bajo un enfoque sistémico, lo cual exige a las empresas tener la capacidad de dominar cada una de las fases de este proceso para alcanzar el éxito. Las fases de desarrollo de la innovación son a) generación de las ideas,

las cuales provienen de todas las partes de la organización; b) definición del concepto, para evaluar el mercado potencial y los recursos necesarios; c) selección de proyectos, para que sean evaluados estratégicamente, sobre la bases de criterios y procesos adecuados y, luego, establecer compromisos de financiación; d) desarrollo, en esta etapa los prototipos se crean, prueban y refinan; e) comercialización, lanzar el producto o servicio al mercado (Galbraith y Kates, 2007).

El proceso tradicional conocido como New Product Development (NPD), que parte de la generación y selección de ideas, desarrollo y test de concepto, luego, realiza un análisis de mercado y, finalmente, su comercialización, aplicado al mundo de los servicios se le conoce como New Service Development (NSD). La innovación en los servicios se ha visto revolucionada por los nuevos desarrollos tecnológicos y cambios de los clientes, lo cual lleva a las empresas a diseñar nuevas experiencias para diferenciarse de la competencia (Villaseca. 2014).

Para que la innovación se desarrolle se requieren considerar algunos factores como: a) La creatividad, una empresa pueda elevar su potencial creativo al vencer el miedo a lo desconocido, a ser juzgados, a dar el primer paso, a perder el control, b) El papel de los clientes, en el modelo *customer-centric* se involucra al cliente desde el proceso inicial de innovación y desarrollo hasta la etapa final, c) El papel de los empleados, los equipos internos deben escuchar con más empatía al cliente y entender sus necesidades y d) El papel de los proveedores, bajo el modelo *open innovation* las empresas deben adaptar sus formas de innovación para tener ventajas competitivas (Villaseca. 2014).

3.2.16. Marketing para restaurantes

El concepto de marketing es aplicable a distintos mercados, en el caso de restaurantes existe un intercambio en el cual los clientes exigen experiencias distintas, más allá de un buen plato. Por ello, cada vez más las distintas empresas combinan sus acciones *offline* y *online* para tener mejores resultados, a esta combinación se le conoce como una estrategia de *blendmarketing*. (Aste, 2018).

Respecto del posicionamiento de marca para restaurante, Aste (2018) menciona que: “Posicionar una marca consiste en que el consumidor la tenga presente cuando se habla de una determinada categoría -en este caso, el rubro de comida- y, además, se la asocie a una serie de atributos” (Aste, 2018).

Para posicionar un negocio de comida de manera *offline* se puede: contar una historia, engañar a los clientes, participar permanentemente en eventos o ferias gastronómicas y, finalmente, innovar, tanto en la preparación de platos como en los nombres. Otro factor importante en el sector gastronómico es la recomendación, tal como sostiene Aste (2018) “Existe un fenómeno cultural que nos hace confiar en lo que otra persona recomienda más que en lo que dice la publicidad, aunque provenga de un individuo completamente desconocido” (Aste, 2018).

Para posicionar un negocio de comida de manera *online* se requiere: contar con una buena página web, es decir, que esté actualizada constantemente, con buen contenido, que sea adaptable a distintos dispositivos, que brinde claridad en la información y que se encuentre complementada con el trabajo en redes sociales. A ello se le pueden sumar estrategias de SEO y SEM (Aste, 2018).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Una vez que se tienen definidos los conceptos claves para el desarrollo del presente plan de negocios (Capítulo II), se procede a examinar el entorno y el estado general de la industria dentro de la cual el presente plan de negocios forma parte. Para ello, se incluye el Análisis PESTEL (macroentorno), Análisis de las cinco fuerzas de Porter (microentorno) y el Análisis contextual.

El propósito de este capítulo es entender las tendencias y los factores que determinan el mercado a partir de las cuales se puede elaborar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, de las cuales sacar provecho, y amenazas que se deberían evitar (Freed y Forest, 2017).

4.1. Análisis Pestel

4.1.1. Entorno político

Durante el segundo semestre del año 2019, el entorno político del país ha sufrido diversos cambios. Un incremento en la popularidad presidencial del 7 % (alcanzado 47 %), se hizo presente luego de que Martín Vizcarra anunció el Proyecto de ley de Adelanto de elecciones, durante el mensaje presidencial de julio de 2019 (Grupo de análisis político 50+1, 2019-1). Luego de la presentación del proyecto de adelanto de elecciones, el 26 de setiembre del mismo año, y la negativa del Congreso por aprobarlo y, haciendo uso del artículo 134 de la Constitución Nacional, Martín Vizcarra decretó el cierre del Congreso. Lejos de acatar tal decisión, el Congreso terminó por aducir la “suspensión temporal” del presidente y juramentando como nueva presidenta de la República a Mercedes Aráoz quien, días después, retrocedió en dicha causa (Pascual y Brito, 2019).

Este enfrentamiento entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo peruanos, con un apoyo de casi el 80 % de la población (cifra incluso mayor a la aprobación presidencial), desembocó en la anticipación de un menor dinamismo económico para primera mitad del año 2020. Por otro lado, la incertidumbre se mantuvo vigente ante un nuevo Congreso que hipotéticamente esté en contra al oficialismo y continúe la pugna entre ambos poderes del Estado. Además, se mantiene vigente el peligro de que se siga cediendo a las exigencias populares solo con la finalidad de mantener altos niveles de aprobación (LAECO, 2019).

Finalmente, luego de varios meses de intenso debate y de emisión de decretos de urgencia, se dieron las Elecciones Parlamentarias Extraordinarias, el 26 de enero de 2020. Los resultados fueron sorprendentes, con partidos como el Frente Popular Agrícola del Perú (FREPA), ocupando 15 escaños, y, en general, resaltando que una “*variopinta y fragmentada representación empezará a acompañar al presidente Martín Vizcarra en el último tramo de su gobierno*”

Por otro lado, de forma tangencial a todas estas medidas y cambios, el país mantiene el mismo modelo económico y su respeto por la democracia desde hace más de 20 años. La apertura a las inversiones privadas y el intento por desarrollar nuevos motores de desarrollo son políticas que se intentan establecer. El ejecutivo está a la expectativa sobre la posición de los nuevos miembros de Congreso respecto de cada tema de agenda nacional. Además, existe cierta incertidumbre sobre las figuras políticas que vayan apareciendo con miras a las Elecciones Presidenciales del año 2021 (Grupo de análisis político 50+1, 2020; El comercio, 2020).

4.1.2. Entorno económico

El Banco Central de Reserva (2019) esperaba, a inicios de 2019, un crecimiento del 4 %, mientras que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) un 4,2 %, sin embargo, a mediados de 2019, esta previsión tuvo que ser modificada llegando a proyectar, en setiembre, un crecimiento de la economía del 2.7 % para este año y de 3.8 % para el 2020. Renzo Rossini, gerente general del Banco Central de Reserva, sostiene que la desaceleración de la economía se está revirtiendo

Por su parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI) corrobora la desaceleración de la economía, reajustando su proyección en 0.9 puntos porcentuales, pasando de 3.5 % en julio a 2.6 % en octubre. Para el 2020, proyecta un crecimiento de la economía peruana en 3.6 %, una cifra más moderada que el BCR (Gestión, 2019).

Para los próximos años, las diversas instituciones proyectan la recuperación del crecimiento económico en el Perú, el MEF (2019) sostiene que el crecimiento de la economía será impulsado principalmente por la demanda interna, reflejada en el fortalecimiento de la inversión privada y pública y por el efecto de las medidas de política económica orientadas a mejorar la productividad y competitividad del país.

En el mismo documento, el MEF señala que, como estrategia integral para mejorar la competitividad y la productividad del país e impulsar el crecimiento económico de

mediano y largo plazo, el gobierno presentó, a mediados de año, el Plan Nacional de Competitividad y Productividad.

Por otro lado, es pertinente mencionar el efecto de las acciones que el estado ha tenido para fomentar y favorecer el desarrollo de las micro y pequeñas empresas. Durante el primer trimestre del año 2017, el gobierno declaró una serie de medidas para favorecer el desarrollo económico del país, una de ellas fue la creación de un fondo de 1 100 millones de soles para el financiamiento de las micro y pequeñas empresas que se gestiona a través de Cofide (Gestión, 2017).

En el 2019, el Estado anunció que realizará compras a mypes por un valor de 22 millones de soles para la realización de los juegos panamericanos (El Comercio, 2019) y, finalmente, en el 2018 se emitió un nuevo paquete legislativo que buscaba impulsar el crecimiento y la formalización de las mypes, estos decretos legislativos promueven las compras del gobiernos a mypes, un nuevo fondo de financiamiento (fondo Crecer) de 1200 millones de soles (también administrado por Cofide) y la creación del régimen de sociedad por acciones cerradas simplificadas que busca facilitar los trámites para la creación de nuevas empresas.

Finalmente, es importante reconocer el crecimiento del sector de los restaurantes, el cual alcanzó los 32 meses de crecimiento ininterrumpido (INEI, 2020) y se espera que el sector siga esta tendencia en el 2020 como consecuencia del crecimiento de la economía (BCR, 2019). El crecimiento de este sector implica también mejoras a todos los niveles de la cadena productiva, incluyendo a los productores y agricultores, además de la cantidad de empleos creados y que el 5.6 % de la población limeña trabajó en este tipo de locales (Apega, 2013).

4.1.3. Entorno social

Actualmente, el Perú es considerado el sexto país más poblado de América Latina, con 31 millones 865 mil habitantes, y según la proyección de Ipsos (2019), la población peruana estaría superando los 35 millones de habitantes en el 2030 (Ver anexo 5).

- ***Hogar peruano***

Según Ipsos (2019), en el 2005 eran 6.4 millones de familias y ahora son 8.9 millones. Asimismo, el hogar peruano está conformado por 3.6 miembros y el 72 % de los hogares tienen en promedio dos hijos.

Existen seis tipos de hogares: Unipersonal, una persona viviendo sola (12 %); parejas, jefe de hogar y la pareja (9 %); parejas con hijos, jefe de hogar, pareja e hijos (38 %); compuesto/extendido, pareja e hijos más otros familiares y no familiares (24 %); monoparental, solo uno de los padres e hijos (12 %); y sin núcleo conyugal, dos o más personas viviendo juntas que no son pareja ni hijos (5 %). Hoy en día, la mayoría de las familias peruanas son compuestas por parejas con hijos, (3.4 millones) y compuesto/extendido (2.1 millones), mientras que las familias de parejas con hijos han tenido un decrecimiento del 3 % (41 % en 2005, 38 % en 2019), y las familias del compuesto extendido de 6 % (30 % en 2005, 24 % en 2019) (Ipsos, 2019).

Y sobre la base de INEI (2017) existen seis tipos de hogares: Hogar nuclear, hogar extendido, hogar compuesto, hogar unipersonal y hogar sin núcleo. Sin embargo, para fines académicos, se utilizará la tipología propuesta por Ipsos.

El hogar peruano prefiere, en un 44 % (la preferencia más alta), salir a comer al momento de pensar en diversión fuera del hogar. Y, según el tipo de familia, las familias de parejas con hijos, compuesto/extendido, parejas, monoparental lo prefieren en un 46 %, 45 %, 40 %, 40 % respectivamente. La segunda opción está entre hacer ejercicio/deporte, ir al parque o al cine (Ipsos, 2019).

▪ ***Comprador en línea y gastronomía***

Para conocer al comprador en línea, se revisó el informe de Ipsos (2019): “*Informe de Comprador en línea*”, que fue desarrollado sobre la base de 365 entrevistas y, gracias a ello, se determinó a gran escala el perfil del comprador en línea y sus preferencias sobre los productos y/o servicios más adquiridos, la experiencia y el comportamiento de la compra.

- En el 2019, se estimó 3.6 millones de compradores en línea, siendo el 19 % usuario entre 12 y 70 años.
- Las categorías más demandadas son moda (47 %), electrónica e informática (48 %) y alimentación (36 %). A nivel de producto, en primer lugar, está ubicada la comida en un 30 %, por los limeños de NSE A/B en un 54 %.
- La experiencia de compra en línea, la califican como Buena en un 67 % y 21 % como regular. Eso significa que de cada cuatro a cinco evalúan positivamente.
- Con relación del comportamiento de compra, el 52 % busca información en Internet y compra por Internet: el 27 % busca información en Internet y compra en tienda física: y el resto (17 %), visita la tienda física y compra por Internet.

- Se determina que el comprador peruano es un adulto joven de 32 años, soltero (a) y laboral dependiente. La razón de comprar en línea es por el ahorro de tiempo, comodidad y rapidez, además de las promociones y precios que son atractivos.

Entonces, en los últimos informes se determina que las principales actividades que realizan las familias peruanas y el comportamiento del consumidor en línea están asociadas a la alimentación, o a la comida en sí, lo cual confirma la oportunidad de crecimiento en el sector de restaurantes y afines.

En el 2018, se realizó una encuesta a 1,074 peruanos de las zonas urbanas del país, y se concluyó que el 95 % se sienten orgullosos de ser peruanos, siendo la razón principal la gastronomía (46 %), seguido de la historia y la cultura, con un 43 % y 42% respectivamente. Y, con relación a la gastronomía, indicaron que los platos que mejor representan la cocina peruana es el cebiche (77 %), la pachamanca (25 %), el lomo saltado (23 %), arroz con pato (20 %) pollo a la brasa (20 %), cuy chactado (17 %), anticucho (14 %), rocoto relleno (12 %), y otros.

Cabe mencionar, que la gastronomía peruana está dentro de los 10 mejores destinos gastronómicos del mundo, como lo expresa Viajes National Geographic en una publicación del año 2019 y Perú se encuentra en el sexto lugar. Además, se menciona que, en el 2014, se recibió el World Travel Awards por la diversidad, riqueza y originalidad de la gastronomía y el empeño empresarial que lo promueve.

En un estudio pasado de Arellano Marketing (2009), “*Estudio Nacional del Consumidor Peruano*”, se determinó que la comida preferida de los peruanos es la comida criolla (64 %), que incluye comida casera y platos típicos (ceviche, arroz con pollo). Mientras que, en una nota de prensa del INEI de junio de 2018, manifiesta que la producción del sector restaurantes, predomina la comida criolla en un 17.6 %, lo cual puede confirmar que aún se mantiene la preferencia del peruano por la comida criolla.

Por otro lado, los eventos gastronómicos a nivel nacional e internacional también contribuyen con el crecimiento del sector, tal como se indica en el informe del año 2018 de INEI sobre la evolución favorable de los establecimientos de comidas. Los eventos que dan a conocer mejor aún la gastronomía peruana son: Mistura, Festival Gastronómico, Cultural Gochiso Perú, Helados Saludables, Expo ceviche (Río de Janeiro - Brasil) o los días donde se celebra, por ejemplo: el dulce peruano y el día de la comida peruana.

- ***El nuevo consumidor peruano***

Para los peruanos la gastronomía es motivo de orgullo. De acuerdo con un estudio, es el segundo motivo, siendo el primero Machu Picchu (APEGA, 2015).

Según INEI (2019), el Perú tiene 32 millones de habitantes al 2019, con proyecciones de llegar a 33 millones para el 2020. A pesar de ello, existe una tendencia de reducción del tamaño de las familias, por el descenso de la tasa de fecundidad en el país a causa de la mejora del nivel educativo de las mujeres y su incorporación en el mercado laboral, y el aumento de las familias nucleares sin hijos, que la conforman adultos mayores cuyos hijos han constituido sus propios hogares.

Además de los hogares biparentales, que son mayoría, desde 1990 ha venido incrementándose los hogares monoparentales donde la mujer cumple el rol de jefe de familia y es el sustento para sus hijos. La estructura familiar afecta directamente a los ingresos y también influye en la satisfacción financiera de la familia. Las familias con un mayor número de aportantes tienen mayor posibilidad de ubicarse por encima de la línea de la pobreza (Riesco Lind, 2015).

De acuerdo con INEI, (2007) el gasto per cápita mensual de los limeños se incrementó para el periodo del 2015 – 2016 en todos los grupos de gastos. En la evolución del gasto per cápita, al analizar las cifras de 2016 se puede observar que las familias gastan el 27 % de su presupuesto en los alimentos consumidos dentro del hogar, seguido por el alquiler de vivienda o combustible (19.1 %) y, en tercer lugar, en alimentos consumidos fuera del hogar, donde se hace referencia a los restaurantes y hospedajes (13.8 %) (Ver anexo 6).

De acuerdo con Apega (2009), lo que más les gusta de Lima a los limeños es la comida, y la comida criolla es la preferida. Dentro de las actividades que realizan en su tiempo libre, ir a comer fuera de casa es la tercera, precedida por actividades que realizan dentro de casa como ver televisión y descansar respectivamente. Esto también representa una oportunidad para los restaurantes dado que el envío de comida por delivery está en aumento.

En conclusión, la evolución del consumidor peruano es favorable para el sector restaurantes, la nueva estructura familiar es conveniente para los restaurantes dado que podría generar una mayor cantidad de visitas o compras. El gasto en restaurantes es uno de los más importantes para las familias y se encuentra en aumento, según INEI (2016).

4.1.4. Entorno legal

Entendiendo que los restaurantes del público objetivo del presente plan de negocios son clasificados dentro del segmento de las mypes, se busca entender el marco legal que las afecta. Posteriormente, se analizan los aspectos legales definidos exclusivamente para el sector de restaurantes.

Teniendo en cuenta que las mypes juegan un papel importante en el desarrollo de la economía, ha sido necesario que el Estado desarrolle leyes y decretos acordes con las necesidades de este sector en el tiempo. El primer paso se dio el 3 de julio de 2003, cuando se promulgó la Ley N.º 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña empresa, que expresó *“la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria”*, como se indica en diario El Peruano (2003).

La segunda vez fue en junio de 2008, cuando se publica el Decreto Supremo N.º 1086 que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (LMYPE), que respalda al empleador.

No obstante, luego de cinco años (en el 2013), se promulgó una nueva Ley N.º 30056, conocida también como la Ley MYPE, que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Esta ley tiene como objetivo que las mypes accedan a los programas del Estado como el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, u otros beneficios como la formalización de la empresa en menos de cinco días, tramitar la constitución en 72 horas, y participar en los procesos de contratación con el Estado, ya que las instituciones del sector público tienen la obligación de que el 40 % de sus compras sean contratadas por empresas de este régimen.

El Ministerio de la Producción (2020) también promueve el crecimiento y desarrollo de las mypes, a través de diferentes programas como el kit digital, peruano emprendedor y Crecemype. Este último programa, otorga cursos y charlas de emprendimiento e innovación, con el objetivo de educar y formar al empresario, además de asesorarlo. Estas herramientas mencionadas pueden acceder a través del sitio web del Ministerio de Producción.

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) (2010), en la resolución N.º 188-2010/SUNAT establece el uso obligatorio del sistema de emisión electrónica (SEE), que consiste en la emisión de comprobantes electrónicos, la cual tiene los mismos efectos legales frente a una factura física.

Sin embargo, en los últimos años, esta iniciativa ha tomado mayor fuerza porque forma parte del proceso de transformación digital que, al cierre de 2018, la emisión de comprobantes electrónicos representó casi un 78 % y, se espera llegar al 95 % al cierre del 2020, como lo manifiesta en una nota el diario Gestión (2019). Contar un SEE permite que toda emisión se registre directamente en SUNAT, de tal manera que evita la pérdida de facturas e irregularidades, además de ahorrar en los costos de papelería, almacenaje de documentos y traslados de envíos físicos. La inversión de un SEE oscila entre USD 500.00 y USD 3,500.00 y la implementación puede durar entre una y tres semanas aproximadamente.

Y, respecto del sector de los servicios de comidas y bebidas, el Ministerio de Salud (MINSA) promulgó la norma N.º 142-MINSA/2018/DIGESA, “*Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines*” que tiene como objeto proteger la salud de la población sobre la base de condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos del rubro. La norma establece que los todos los restaurantes y servicios afines deben aplicar los Principios Generales de Higiene (PGH), indicados en los programas de Buenas Prácticas de Manipulación y programas de Higiene y Saneamiento, como lo expresa la Resolución Ministerial (2018).

Cumplir con los principios generales de higiene afecta de manera positiva a quienes cuentan con esta certificación que acredita y asegura la calidad de los productos y servicios hacia los consumidores finales. Cabe mencionar que, el certificado lo expide la municipalidad de su jurisdicción, lo indica la Resolución Ministerial (2018).

Además, a través de esta norma se fomenta las decisiones libres e informadas de los consumidores, porque los establecimientos deben informar a los comensales los alimentos que causan hipersensibilidad (alérgenos), las listas de estos productos se encuentran anexados en la resolución.

4.1.5. Entorno tecnológico

En la actualidad, existen diversas herramientas de tecnología de la información y comunicación (TIC), herramientas gratuitas y de pago para empresas de cualquier tamaño

(micro, pequeñas, medianas y grandes) y actividad económica. Sin embargo, producto de la aparición de estas nuevas herramientas, han surgido mitos y verdades sobre su uso y efecto, en específico para las micro y pequeñas empresas (mype), como lo expresa el profesor John Dobson de la Universidad Clark de Massachusetts, en una nota del diario Gestión (2018), en la que recomienda a las mypes realizar un proceso de análisis detallado antes de invertir en nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, las cuales no siempre logran mejorar la efectividad operativa de la empresa y únicamente se convierten en una ‘empresa moderna’ sin que estas les genere ingresos como corresponde.

En el 2017, el Ministerio de la Producción (Produce) lanzó una plataforma llamada Kit Digital para apoyar en el crecimiento y desarrollo de las mypes a través del uso de tecnología, porque según el INEI, 1,7 millones de mypes formales en el Perú, el 60 % que utiliza las tecnologías de la información factura casi el doble a comparación del 40 % restante que aún no las considera por desconocimiento, siendo una gran oportunidad para consultoras dirigidas a este grupo económico.

En una nota del diario El Comercio escrita por el periodista Alfredo Espinoza Flores (2014), indica que “la experiencia gastronómica es más exquisita con la tecnología”, porque “con webs, apps y softwares para hacer reservas, delivery y pedidos, la revolución de la cocina peruana es más que su comida”. Efectivamente, para pensar qué comer o en donde, se busca rápidamente en el dispositivo móvil los restaurantes más cercanos al lugar en donde se quisiera estar, luego se espera encontrar referencias o recomendaciones de otros comensales, ver la carta en línea o fotos del lugar, que ayuda a decidir a cuál de todos los sitios ir.

Por lo tanto, se concluye que el uso de tecnología es una oportunidad de innovación para este sector, que permite mejorar el servicio de atención y experiencia de sus clientes, con la información que se genera y recopila de los sistemas.

4.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para analizar el entorno competitivo, se ha utilizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que ayudarán a entender el potencial desarrollo y la rentabilidad de la empresa dentro del sector determinado. Además, permitirá identificar los elementos más importantes dentro del entorno, los cuales luego serán la piedra angular del desarrollo de la estrategia (Porter, 2008).

4.2.1. Poder de negociación de proveedores

Indica el nivel de influencia que puede tener una empresa abastecedora sobre la empresa que es su cliente. Para el caso de una empresa consultora, que brinda servicios de forma intangible el requerimiento de información sería la principal necesidad. Esta información puede adquirirse de manera libre.

Por otro lado, en algunos casos, pueden requerirse servicios especializados como diseño y publicidad. Para ello, existen diferentes empresas que brindan este tipo de servicios, además de la posibilidad de contratar diseñadores independientes. Sobre los servicios de impresión, existen diferentes empresas con diversas características que ofrecen esos servicios.

Por lo expuesto, se puede afirmar que el poder de los proveedores es bajo ya que la consultoría al ser un servicio intangible su más grande requerimiento es el de información que se puede conseguir y, en caso de necesitar otros servicios, los proveedores son muchos y no están especialmente agrupados.

4.2.2. Poder de negociación de clientes

La intensidad con la cual los clientes pueden ejercer presión sobre la empresa consultora puede ser variable y depende de dos factores: el primero es la real valoración que le den al servicio que están contratando. El segundo sería la facilidad con la que los clientes puedan cambiar de proveedor para su servicio de consultoría. En ambos casos, la exigencia del factor calidad/precio por parte del cliente es segura y puede venir acompañada de la confianza de haber realizado un buen trabajo hasta el momento y sin ayuda o asesoría externa de ningún tipo.

Por ello, se puede afirmar que el poder de negociación de los clientes tiende a ser alta, aunque depende en gran medida de los factores previamente definidos.

4.2.3. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores puede darse a través de escenarios muy complicados, en los que la guerra de precios y de publicidad hace poco interesante la inversión de recursos en un determinado sector. Cuando un mercado está lleno de competidores, los productos se vuelven genéricos y los clientes no pueden diferenciar uno del otro solo (Porter, 2006).

Sin embargo, para el caso de la consultoría especializada en restaurantes se podría decir que el mercado es aún muy joven, puesto que hasta el momento de la redacción del presente documento no se identificaron empresas consultoras que se enfoquen en este segmento en específico en el Perú (fuera de algunas empresas que brindan servicios de consultoría a grandes restaurantes o cadenas de estos). Por ello, se considera que la rivalidad entre competidores en el sector es baja.

4.2.4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Dado que no existe una reglamentación nacional que norme específicamente el tema de consultorías, cualquier persona con cierta experiencia en el sector podría dar el servicio de consultoría. Por otro lado, realizar la inscripción de una empresa es relativamente sencillo, desde el punto de vista técnico, por lo que la primera impresión sería muy fácil ingresar a este mercado como un competidor.

Sin embargo, un análisis más profundo nos permite identificar tres barreras de entrada que pueden ser disuasivas:

- El principal activo de una empresa consultora son las personas que brindan el servicio, se crea una diferenciación a partir del trato y de la experiencia del personal el cual debe de estar altamente capacitado en el tema y motivado a atender al cliente lo mejor posible. Ello conlleva costos que el nuevo competidor deberá afrontar.
- Luego de considerar los costos, el nuevo entrante deberá encontrar clientes idóneos, dispuestos a pagar por el servicio. Lidiar con esta incertidumbre puede hacer menos atractivo este sector para los nuevos entrantes.
- El negocio de consultoría está relacionado con la confianza del cliente, la cual se va desarrollando con el tiempo. Ello constituye una barrera que hace difícil al nuevo competidor la penetración en el mercado.

Finalmente, debido a que el mercado aún es joven y los modelos de negocio para este tipo de servicio aún no se han definido en la práctica, la amenaza del ingreso para los nuevos competidores es baja. Sin embargo, conforme el mercado madure es probable que esto cambie.

4.2.5. Amenaza de sustitutos

Dentro del grupo de productos o servicios similares, que satisfacen de manera parcial o total las necesidades de los posibles clientes, se han encontrado los siguientes sustitutos:

- Departamento de Marketing Interno: Algunas empresas optan por crear un Área de Marketing Interno, y responsabilizarse de las actividades que le corresponden.
- Consultores independientes: En el grupo de consultores independientes también encontramos aquellas personas que se desempeñan como ‘freelance’, o de manera autónoma, y muchas veces ofrecen sus servicios o productos a un precio más asequible.
- Consultoras generalistas: Existen agencias relacionadas en brindar servicios de consultoría tradicional y, de forma general, sin embargo, no cuentan con el enfoque orientado exclusivamente al sector de restaurantes del sector mypes de Lima.

Tabla 3.1. Lista de empresas consultoras a restaurantes (sustitutos)

Nombre	Características
Restaurant Profit Master	Consultoría a restaurantes. No segmenta por tamaño de restaurantes y los servicios que ofrece son orientados al sector financiero y contable.
Consultoría GEBOL	Ofrece servicios de consultoría en: Contabilidad, Tributación, Laboral, Financiera, Corporativa y Societaria a empresas de diversos sectores, incluido restaurantes.
GO Asesores y Consultores	Asesores a restaurantes. Brindan el servicio de logística, costos y atención al cliente.
Andía Consulting	Asesores a los restaurantes más grandes de Lima. Ofrecen los servicios de: Inventarios, costos y procesos.
Food Service Consulting	Asesores a los restaurantes. Ofrecen servicios generalizados y no discriminan a los restaurantes por tipo.

Elaboración: Propia

El negocio de consultoría está relacionado intrínsecamente con la forma en la que el consultor brinda el servicio, a su empatía con el cliente y lógicamente a su experiencia en el tema, este nivel de personalización hace que cada consultoría sea diferente. Entonces, se puede considerar, en general, que la amenaza de productos sustitutos es intermedia debido a que la especialización en el sector y la forma en que cada consultor se relacione con el cliente puede ser adoptada por los consultores independientes y a consultoras generalistas.

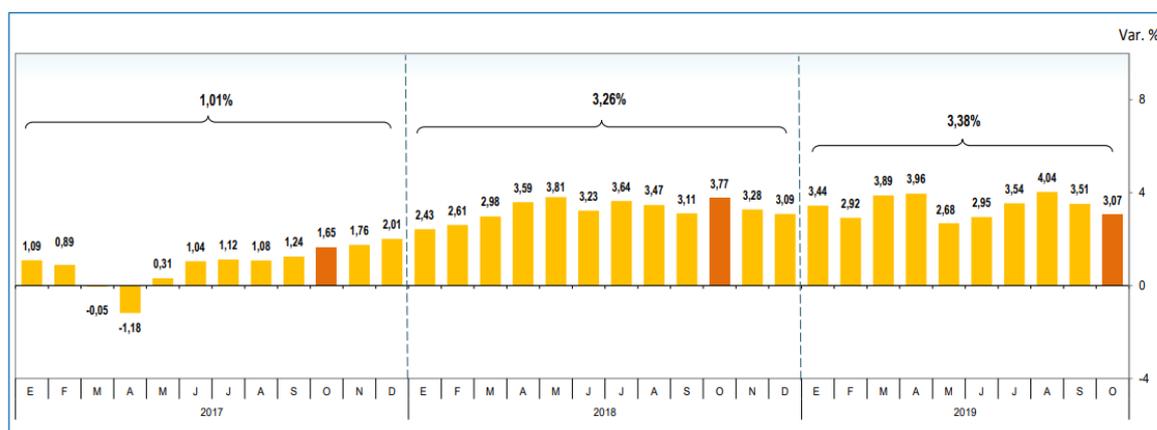
4.3. Marco contextual

De acuerdo con el diccionario de la RAE, el contexto es el entorno físico o de situación, político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el que se considera un hecho (RAE, 2014). En el presente documento, se contextualiza el entorno de restaurantes en Lima Metropolitana.

4.3.1. Sector de servicios prestados a empresas

Según INEI (diciembre 2019), el sector de servicios prestados a empresas creció en 3.38 % en general, en comparación de diciembre de 2018, logrando 38 meses de crecimiento positivo. Los servicios de publicidad e investigación, puntualmente, aumentaron en 5.32 % a causa de la inversión en medios publicitarios a nivel nacional, la creación y gestión de las campañas publicitarias, las acciones de marketing digital, publicidad *online* y lo refuerzos comerciales en punto de venta. Los servicios de investigación de mercado disminuyeron por poca demanda del servicio.

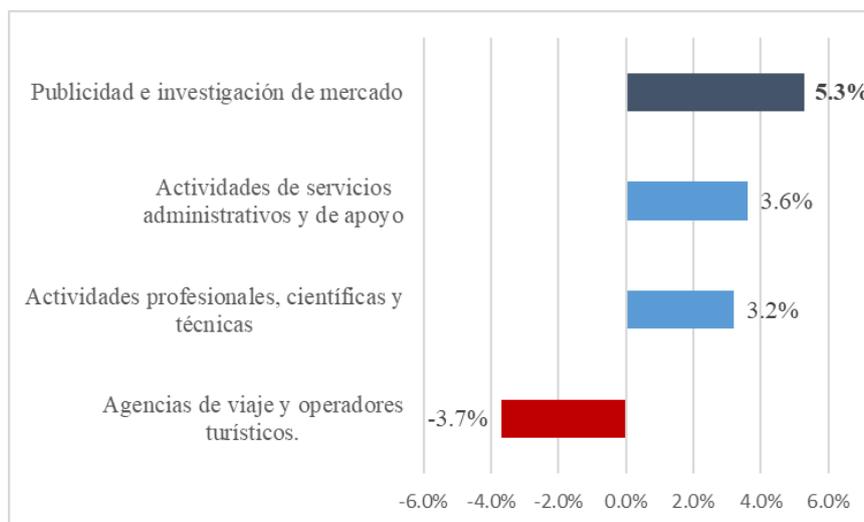
Gráfico 3.1. Evolución mensual de servicios prestados a empresas 2017 – 2019



Fuente: INEI – Encuesta mensual de servicios prestados a empresas (2019)

De acuerdo con la evolución del sector de servicios prestados a empresas, se puede observar que las actividades de publicidad e investigación generan un mayor crecimiento a comparación de otras actividades del mismo sector, dado que son actividades que dan a conocer productos y/o servicios. En el caso de la consultora, la publicidad es uno de los servicios con los que se desea ingresar al mercado de restaurantes, acompañado de otros servicios adicionales que lo complementan.

**Gráfico 3.2. Evolución de los servicios prestados a empresas
Ventas octubre 2019: 3.51 %**



Fuente: INEI – Encuesta mensual de servicios prestados a empresas (2019)
Elaboración propia

4.3.2. Restaurantes de Lima metropolitana

▪ Población de restaurantes

En el ámbito empresarial, a finales del año 2019, se registraron se 2 millones 699 mil 130 empresas, la mayoría de ellas (42.9 %) fueron creadas en Lima Metropolitana y Callao, que representa el 6.7 % (INEI, 2019), dentro de este ámbito geográfico el 93,5 % fueron microempresas, el 5,5 % pequeñas empresas.

Según Perú Retail (2017), las mypes es uno de los más importantes sectores económicos del país, pues representa el 98 % de las empresas que existen en el Perú dando empleo a más de 8 millones de peruanos, que representaron el 46.8 % de PEA, en 2018 (Agencia Peruana de Noticias, 2019). La presente investigación está enfocada en las mypes de la actividad de comidas y bebidas.

A finales de 2018, se registraron 234,937 establecimientos dedicados a la venta de alimentos y bebidas, según Euromonitor (2019). De acuerdo con INEI (2019), en la actividad de servicio de comidas y bebidas se registraron, al VI trimestre de 2018, más de 200 mil empresas, confirmando la información de Euromonitor (2019).

Las empresas dedicadas a esta actividad se pueden dividir en dos grupos: independientes y cadenas/franquicias, siendo solo menos del 1 % la participación de las cadenas en el Perú.

Del total de empresas del sector, el 47 % son restaurantes todo servicio y servicios limitados, el 49 % puestos de comida (kioscos), el 4 % cafés y bares, y el restante a otros servicios (Euromonitor, 2019).

Tabla 3.2. Sector de servicio de comidas y bebidas por tipo: independientes y cadenas

	Independientes	Cadenas	Total
Cafés/ Bares	8,691	154	8,845
Restaurantes Full- Service	58,754	285	59,039
Restaurantes Limited- Service	51,209	1,060	52,269
Cafeterías Autoservicio	0	68	68
Puestos de comida (kioscos)	114,676	40	114,716
Total	233,330	1,607	234,937

Fuente: Euromonitor 2019

Elaboración propia

Para fines del estudio, esta investigación se limita a restaurantes independientes de servicios completos y limitados, de acuerdo con la clasificación de Euromonitor, 2019. No se considera empresas de tipo cadena o franquicia (1.2 %) por su naturaleza, donde se impone el concepto de la franquicia y se presta asistencia comercial en el plazo del contrato.

De acuerdo con el estudio de APEGA, Lima concentra el 48 % de establecimientos de comida a nivel nacional, se encuentran en la capital, y son el objeto del estudio (Apega, 2013).

En conclusión, considerando las cifras mencionadas anteriormente, el mercado objetivo de la investigación son 52,254 restaurantes (mypes) independientes todo-servicio y servicios-limitados en Lima Metropolitana.

Tabla 3.3. Determinación de mercado objetivo: Restaurantes independientes de Lima Metropolitana

Tipo	Unidades
Restaurantes Full- Service	58,754
Restaurantes Limited- Service	51,209
Total restaurantes	109,963
Mypes en el Perú (99 %)	108,863
Restaurantes en Lima Metropolitana (48 %)	52,254

Fuente: Euromonitor, 2019

Elaboración propia

▪ *Características de los restaurantes*

En los últimos cinco años, el sector ha presentado un crecimiento económico sostenible. En el 2018, las ventas del sector cerraron en 26,919 mil millones de soles, en el 2017, las ventas fueron de 25 mil millones de soles, en el 2016, fueron de 21 mil

millones de soles y, en el 2015, lograron alcanzar ventas por 21.5 mil millones de soles (Euromonitor, 2020).

Tabla 3.4. Ventas: Actividad servicios de comidas y bebidas en el Perú, expresada en millones de soles

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas (current prices)	18,711	20,103	21,507	23,325	25,237	26,919
Ventas (constant prices)	18,711	19,471	20,118	21,060	22,164	23,355

Fuente: Euromonitor 2019
Elaboración propia

Los restaurantes tienen diferentes tipologías, según la encuesta mensual de restaurantes que realiza INEI, estos pueden ser restaurantes de carnes y parrillas, sandwicherías, pizzerías, comida criolla, chifa, comidas rápidas, restaurantes, cevicherías, café restaurante, pollerías y dulcerías, para fines de la investigación, el tipo de restaurantes es indiferente (INEI, 2018).

Para fines del estudio, se estará analizando dos categorías de restaurantes, los restaurantes de servicios completos, y los restaurantes de servicios limitados.

▪ ***Restaurantes de servicio completo o full service***

Se denomina restaurante de servicios completos aquel lugar donde se sirve comida directamente en la mesa, y se venden todo tipo de bebidas, comidas y se ofrecen en diferentes presentaciones. Esta denominación no discrimina el número de tenedores de los restaurantes (Franchisedirect.com, 2020). Las ventas actuales de los restaurantes de servicio completo se han incrementado en 7 %, logrando los 10.6 mil millones de soles en 2018, además, el número de restaurantes también aumentó en 7 %. Los típicos menús, los restaurantes de comida latina y los conocidos “Chifas” son quienes lideran las ventas de la categoría. A miras del 2023, se pronostica que las ventas alcancen los 14.8 mil millones, además, se espera que el número de establecimientos aumente en un 6 % a nivel nacional, logrando alcanzar los 78,258 restaurantes (Euromonitor, 2018).

Tabla 3.5. Ventas en Restaurantes de Servicios completos por categoría (Perú: Valor de Servicios de Alimentos 2013 – 2018 en mill. de soles)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cadena	311.60	351.50	410.60	424.00	453.50	477.30
Independiente	6,783.00	7,228.20	7,914.60	8,683.40	9,471.30	10,143.60
Total	7,094.60	7,579.70	8,325.20	9,107.40	9,924.80	10,620.90

En la participación de mercado a nivel nacional de todos los actores de la categoría de restaurantes *full service*, se observa que el 95 % de los restaurantes son independientes y la diferencia son cadenas que van tomando protagonismo a paso lento (Ver anexo 7).

Los restaurantes de esta categoría se subdividen en restaurantes tipo cadena (5.1 %), y los restaurantes independientes (94.9 %). Además, las ventas de los restaurantes *full service* ha seguido la misma tendencia con respecto de la compra *online*, de acuerdo con Euromonitor, las ventas *online* están en aumento desde hace cinco años, en el 2019 aumentaron casi un punto a comparación del año anterior, a pesar de ello las ventas *offline* predominan en el sector (Clasificación Euromonitor, 2019) (Ver anexo 8).

En conclusión, la categoría de restaurantes *full service* está compuesta en su mayoría por restaurantes independientes, que ofrecen una propuesta tradicional con la que intentan captar al consumidor de nivel socioeconómico medio y las poblaciones emergentes. Tiende a copiar las propuestas de los restaurantes más reconocidos y ofrecer a precios asequibles a su público objetivo. Además, existe una tendencia de crecimiento en las ventas y de la venta *online*. A largo plazo esta categoría tiene proyecciones positivas de crecimiento en ventas y locales.

▪ ***Restaurantes de servicio limitado***

La categoría de restaurantes de servicios limitados está dividida entre restaurantes pertenecientes a una cadena (48 %) y restaurantes independientes (52 %) según Euromonitor, a finales del año 2019. Esta categoría es más afín a las franquicias, aunque existe un porcentaje donde se incluyen a restaurantes independientes, quienes buscan consolidar una posición en el mercado invirtiendo en innovación y nuevos ingredientes. (Euromonitor, 2018).

De acuerdo con Euromonitor (2019), las ventas de aumentaron en el 2018, en 6 %, llegando a 7.4 mil millones de soles, crecimiento menor al de la categoría de restaurantes *full service*. El incremento se debe al reingreso de franquicias internacionales como *Taco Bell* y *Little Caesars*. De acuerdo con los pronósticos, se espera que, en el 2023, los restaurantes alcancen ventas por 9.7 millones de soles y aumente la cantidad de sus locales en 4 %, logrando llegar a los 64,795 establecimientos.

Tabla 3.6. Ventas en restaurantes de servicios limitados por categoría

Restaurantes por tipo	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cadena	2,839.5	3,213.2	3,154.7	3,355.7	3,542.4	3,755.4
Independiente	2,553.0	2,742.4	2,951.3	3,169.0	3,417.6	3,611.3
Total	5,392.5	5,955.6	6,106.0	6,524.7	6,960.0	7,366.7

Fuente: Euromonitor 2020

Elaboración propia

Una oportunidad para los restaurantes de servicios limitados independientes es la nueva legislación sobre comida saludable, si bien las franquicias aumentan sus ventas, existe una tendencia en el mercado por el consumo de comidas saludables y la reducción de las frituras, azúcares y la prevención de enfermedades relacionadas a la mala alimentación, además, el estado está realizando mayores esfuerzos de comunicación y de legislación para establecer hábitos más saludables en la población, por lo que existe una posibilidad de innovación en la oferta de productos para los restaurantes independientes.

Una característica inherente de este mercado es la competencia fuerte y constante para ganar una parte significativa de las ventas de comida rápida. En el 2019, el 61 % de las ventas de la categoría fue para comer en el local, el 34 %, fue para llevar, y el restante fue por el servicio de delivery, en comparación de la categoría de *full service*, donde la mayoría de las ventas (98 %) es para comer en el local.

Además, las ventas *online* tienen un mayor crecimiento que en la categoría *full service*, en el 2019 crecieron en 1.1 %, manteniendo un crecimiento constante durante los últimos cinco años (Ver anexo 9).

▪ **Ubicación**

Lima se ha convertido en el foco de gastronomía peruana, gracias a las diferentes alternativas de restaurantes que siguen en aumento (Euromonitor, 2019), de acuerdo con Apega (2013), cerca del 50 % de los restaurantes se encuentran en la capital.

Los restaurantes objeto del estudio se encuentran en Lima Metropolitana, que está conformada por cinco grupos de distritos: Lima Norte, Lima Centro, Lima Sur, Lima Este y la Provincial Constitucional del Callao (INEI, 2014).

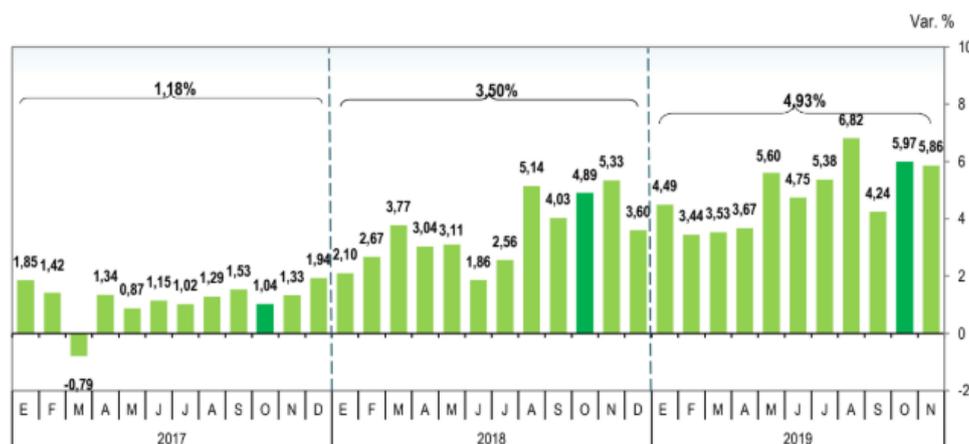
4.3.3. Situación actual

▪ Factores de crecimiento

El sector de restaurantes se encuentra en un constante crecimiento, en noviembre de 2019, el sector creció en 5.86 % en comparación del periodo anterior. El crecimiento continuo logró 32 meses de incremento constante, este crecimiento se debe a las diferentes celebraciones que se dieron en el 2019, como los feriados largos, la Copa Libertadores y el Back Friday, en especial. Además, influyeron algunas ferias gastronómicas a nivel nacional que aumentaron el interés y el consumo (INEI, 2020).

Anualmente, existe una tendencia de crecimiento del mercado de restaurantes, que ofrece un buen panorama para los inversionistas. En el 2018, el crecimiento del sector fue de 3.50 % y, a noviembre de 2019, es 4.93 %, se espera que el sector siga esta tendencia en el 2020 en consecuencia del crecimiento de la economía. De acuerdo con la encuesta de expectativas macroeconómicas realizada el 31 de diciembre, los analistas económicos estimaron un crecimiento de la economía en 3.2 % (BCR, 2019).

Gráfico 3.3. Evolución de la actividad mensual de restaurantes 2017 - 2019
(Variación % respecto a similar periodo del año anterior)



Fuente: INEI 2019 - Encuesta mensual a restaurantes
Elaboración propia

Las causas del incremento del sector se deben a varias acciones comerciales como: i) la implementación de herramientas digitales que ayudan a los restaurantes a lograr un mejor alcance con su público, como la presencia en redes sociales, la comunicación por medio de aplicaciones móviles, ii) extensión de horarios de atención, iii) cambios en la infraestructura y mejora de ubicación, iv) mejora de propuesta gastronómica y v) implementación de estrategias de marketing (INEI, 2020).

El ingreso de las nuevas tecnologías ha obligado a los restaurantes a ser más flexibles e innovar en sus procesos, según Euromonitor (2019), las ventas en restaurantes han empezado a crecer en el canal *online*. En el 2013, solo el 0,6 % de la venta era *online*, en el 2015, esta cifra subió a 0.7 %, orientando una tendencia a la venta *online*, logrando, en el 2018, representar el 1 % de las ventas en restaurantes, y se sigue una tendencia a la compra *online* (Ver anexo 10).

Según un estudio realizado por Picodi.com (2018), sobre los hábitos de compra online en los peruanos, se conoce que el 76 % de la población realiza transacciones mediante el Smartphone, siendo cerca del 49 % jóvenes entre los 25 y 34 años. Una de las principales categorías de productos más comprados online es comida a domicilio.

4.3.4. Principales problemáticas

- ***Informalidad***

La informalidad en la región ha sido siempre un tema importante, considerado como una válvula de escape que evitó diversas crisis durante la segunda mitad del siglo pasado actualmente su reducción es una característica deseable para todos los gobiernos. Arellano (2016) señala que la informalidad tiene cuatro aristas que deben ser entendidas para enfrentar este problema en su real dimensión, por un lado, la informalidad legal se refiere a la legalización de la propiedad para disfrutar de sus beneficios; la informalidad empresarial social, definida por personas que no cumplen con deberes cívicos de convivencia; informalidad tributaria, cuando se evaden el pago de impuestos exigidos y finalmente informalidad empresarial, caracterizada por empresas que no cumplen con los requisitos exigidos para trabajar; estos dos últimos aspectos están intrínsecamente relacionados con el desarrollo de esta sección y son necesarios para entender el contexto en el cual las mypes se desarrollan.

Bajo este contexto, se debe entender que las empresas en el Perú pueden estar sujetas a trabajar en una economía informal, es decir, no estar registradas en SUNAT (representó el 18 % del PBI en el 2016) y de forma paralela las personas que pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA) pero que no gozan de beneficios de seguridad social (EsSalud, afiliación un sistema de pensiones, sistema de seguro de desempleo), están catalogadas en lo que se llamará informalidad laboral (Maximixe Consult, 2018).

La informalidad laboral en el país durante los últimos años ha tenido ligeros incrementos y actualmente fluctúa alrededor del 73 % de la PEA, una cifra considerablemente elevada ya que si se consideran los incrementos del PBI anuales se estima que debería estar entre 15 y 20 puntos porcentuales más bajo (Lavado y Campos, 2019). Por otro lado, es importante mencionar el gran avance que hubo desde el año 2005, en que el índice de informalidad supera el 81 %, al 2015 en que se redujo hasta 73.2 % (Chacaltana, 2019). Sin embargo, aún existen más del 12.2 millones de peruanos que laboran bajo condiciones informales lo que implica que pierdan beneficios y protección del Estado (RPP Noticias, 2019).

Los sectores de Agricultura y pesca, Transportes y comunicaciones, Hoteles y Restaurantes y Comercio son los que presentan un mayor porcentaje de trabajadores en microempresas (75 %), pero también son los que reportan un mayor nivel de informalidad (Lavado y Campos, 2019). Específicamente, en el sector Hotelería y Restaurantes, el 79 % de los trabajadores de restaurantes son informales y solo 31 mil limeños trabajan formalmente en la actividad de restaurantes (Apega, 2013).

Según Loayza y Rigolini (2006), existen dos principales motivos por los cuales existe la informalidad. El primero se refiere al bajo nivel productivo de los trabajadores que sólo realizan trabajo de subsistencia, por lo general, tienen bajos niveles de educación y se encuentran vinculados a las microempresas. Por otro lado, el segundo motivo son los altos costos laborales e impositivos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas que han logrado alcanzar un mínimo de productividad que pero que necesitan mantener bajos costos para poder obtener utilidades.

▪ **Salubridad**

El ministerio de salud (MINSA) mediante resolución ministerial puso en efecto la nueva “*Norma Sanitaria para restaurantes y servicios afines*”, el 7 de setiembre de 2018, con el objetivo de establecer los principios generales de higiene que deben cumplir estos establecimientos con la finalidad de proteger la salud de la población. La norma sanitaria es de aplicación obligatoria a nivel nacional y comprende a las personas naturales y jurídicas, públicas o privadas que interviene en la cadena alimentaria.

A los restaurantes les urge mejorar los estándares de salubridad de sus negocios y comprometerse con el proceso de certificación. Al 2011, solo el 1.5 % de los restaurantes estaban certificados (Apega, 2013).

- **Falta de gestión empresarial**

Las pymes presentan algunas dificultades para llevar a cabo una gestión adecuada y asegurar la supervivencia de sus empresas a largo plazo. Estas deben empezar a realizar estrategias a corto plazo que puedan ayudar a asegurar su subsistencia en el mercado, puesto que es difícil mantenerse.

De acuerdo con Avolio, Mesones y Roca (2013), la alta tasa de fracaso de las pymes en el Perú se debe a diferentes factores, que para fines del estudio son agrupados por áreas: administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales. Dentro de los cuales resaltan: gestión de recursos humanos (administrativos), acceso a capital (estratégico), investigación de mercado (estratégico), corrupción e informalidad (externo), estrategias de marketing (estratégico), establecimiento de precios, tecnología (externo) y otros.

Tabla 3.7. Factores que limitan el crecimiento de las mype en el Perú

Área	Factores	Ranking
Administrativos	Gestión de recursos humanos	11.2 %
Administrativos	Temas contables y financieros	5.9 %
Administrativos	Gestión administrativa	5.6 %
Administrativos	Capacitación	4.7 %
Operativos	Estrategias de marketing	6.5 %
Operativos	Establecimiento de precios	6.5 %
Operativos	Producción	6.2 %
Operativos	Control de inventarios	3.2 %
Operativos	Proveedores	0.6 %
Estratégicos	Acceso a capital	9.1 %
Estratégicos	Investigación de mercados	8.8 %
Estratégicos	Planeamiento a largo plazo	5.9 %
Externos	Corrupción/informalidad	7.7 %
Externos	Tecnología	6.5 %
Externos	Competencia	2.1 %
Externos	Estado	2.1 %
Personales	Motivación de terceros	3.2 %

Personales	Educación	2.1 %
Personales	Experiencia	2.1 %

Fuente: Avolio, B., Mesones, A. y Roca, E. (2011).
Elaboración: propia

Dentro de los cinco principales factores de encuentra la falta de estrategias de marketing y establecimiento de precios. De acuerdo con la investigación, los empresarios consideran que la competencia los obliga a cambiar con frecuencia y no descuidar el mercado, para ello, deben desarrollar estrategias que logran diferenciar sus productos y/o servicios de la competencia. En ese sentido, realizan estrategias enfocadas en la mejora de sus productos, estrategias de diferenciación e innovación y desarrollan políticas de precio (Avolio, 2011).

Con respecto de los factores estratégicos, solo uno de los entrevistados mencionó que realizó un plan estratégico a largo plazo como apoyo para gestionar su empresa, los demás empresarios entrevistados empiezan su negocio sin una visión estratégica y prefieren trabajar con resultados a corto plazo atendiendo sus campañas de ventas en el momento, pero sin proyecciones o estrategias que los ayuden a crecer a futuro (Avolio, 2011).

Existe una necesidad, no reconocida, de los pequeños empresarios de realizar un plan estratégico que los guíe a gestionar su empresa, pero existe una fuerte demanda de los mismos a obtener resultados a corto plazo.

4.3.5. El impulso del boom gastronómico peruano

El boom gastronómico ha logrado distribuir los beneficios a todos e impulsar un mayor desarrollo a comparación de otros sectores. La cadena agroalimentaria gastronómica es un ejemplo que cómo impacta la gastronomía en el crecimiento del sector, esta incluye la producción agraria, pesquera, el procesamiento industrial de alimentos, el comercio nacional, proveedores de insumos y servicios entre otros, todos estos actores se ven beneficiados del movimiento económico del sector (Apega, 2013) (Ver anexo 11).

Según Arellano (2011), uno de los motivos de orgullo de los peruanos es la gastronomía, el 95 % afirma que se siente orgulloso del nivel gastronómico y del reconocimiento de esta en el extranjero. La mayoría de los peruanos indica que la comida criolla es la preferida, además se considera que la penetración de comida criolla es similar en todos los niveles socioeconómicos. Los restaurantes de comida criolla son los que

tienen mayor presencia en Lima Metropolitana y, de acuerdo con Apega (2013), tiene una alta preferencia, por lo cual existe un alto mercado potencial para ellos.

4.4. Análisis de oportunidades y amenazas

Hasta esta instancia, lo expuesto en el presente capítulo ayuda a definir el entorno dentro del cual la empresa consultora pretende ejercer sus actividades. A partir de ello, se genera la siguiente matriz de oportunidades y amenazas. Esta información es extremadamente valiosa por su gran aporte a la definición de estrategias que se hace en los capítulos: Planeamiento estratégico y Plan de marketing.

Tabla 3.8. Oportunidades y amenazas para una empresa consultora a restaurantes

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento del PBI del país. ▪ Crecimiento del mercado debido al boom gastronómico en Perú. ▪ Gran cantidad de empresas pertenecientes al público objetivo. ▪ Segmento aún no explorado por ninguna empresa que pueda considerarse competidora directa. ▪ Mayor desarrollo del mercado gracias al impulso de festividades, ferias y eventos gastronómicos. ▪ “Salir a comer” es la primera opción de entretenimiento de los hogares peruanos. ▪ Aparición de aplicaciones especializadas en el sector gastronómico. ▪ Necesidad de innovación debido a la alta competitividad ▪ Mayor presencia del aspecto <i>online</i> en el sector. ▪ Interés de inversión en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política e incertidumbre sobre el rumbo del país en próximas elecciones presidenciales. ▪ Altos porcentajes de informalidad en el país. ▪ Desaceleración económica y pocos incentivos para la inversión en general. ▪ Reducido apoyo estatal en el sector. ▪ Falta de marco legal referido a consultorías. ▪ Incumplimiento de normas sanitarias por parte de la mayoría de los clientes. ▪ Decrecimiento de la demanda debido a coronavirus y otras enfermedades. ▪ Poco conocimiento de gestión de negocios en el público objetivo. ▪ Influencia del entorno familiar en la toma de decisiones de los restaurantes.

Elaboración propia

4.5. Conclusiones

Las conclusiones del análisis del entorno son las siguientes:

- El entorno externo muestra un clima propicio desde el punto de vista económico y político para la inversión en nuevas empresas. Especialmente si se consideran tendencias como el boom, gastronómico y el crecimiento en el número de restaurantes independientes.
- El sector de consultoría especializada en restaurantes del sector *mypes* es aún incipiente, por lo que se tiene la opción de ingresar a un mercado poco explorado.

- Se debe prestar atención en las amenazas detectadas, especialmente las relacionadas con la informalidad en el sector y a la salubridad de los locales.
- Las nuevas tendencias que moldean el sector son variables, por ello, los restaurantes requieren estar siempre actualizados con los cambios tecnológicos y sociales.

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO

Luego de definirse las características del mercado en el cual el presente proyecto busca desarrollarse (Capítulo III), este capítulo explicará la idea del negocio, realizada según la metodología Canvas del modelo de negocios de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

El modelo de negocio sirve para describir las bases sobre la cual se crea una empresa, y cómo proporciona valor a sus clientes. Para completar la idea de negocio, se hará uso del lienzo del modelo de negocio propuesto por el mismo autor, esta herramienta nos sirve para describir cómo crear, capturar y ofrecer valor para el negocio. El lienzo de negocio y la propuesta de valor se integran, siendo la propuesta la que permite ampliar detalles sobre cómo crear valor para el cliente (A. Osterwalder, 2019).

El objetivo del capítulo es crear un modelo de negocio que solucione las tareas, las frustraciones y genere alegrías al segmento objetivo, ofreciendo valor y siendo rentable para la empresa.

5.1. Segmento de mercado

El segmento de mercado es el grupo o la entidad a la cual se dirige el negocio, en el caso del plan de negocio se define que el segmento de mercado es un mercado nicho, dado que se atiende a un segmento específico y especializado como el segmento de restaurantes.

El mercado objetivo son los restaurantes de Lima Metropolitana considerados como mypes, que tengan una facturación menor o igual a 1700 UIT, y ofrezcan servicios completos o limitados de comidas y bebidas, y no se encuentren registrados como franquicias. En total, en Lima existen alrededor de 55 mil restaurantes que cumplen las condiciones mencionadas.

Las propuestas de valor en transacciones B2B implican a partes interesadas en la búsqueda, evaluación, compra y uso del servicio. Por lo cual, de acuerdo con la investigación de mercado, se confirmó que las decisiones comerciales están bajo responsabilidad del administrador del restaurante quien es el que toma las decisiones, o es aquel que se encarga del desempeño comercial. De acuerdo con la investigación secundaria realizada, se manifiesta, en la mayoría de los casos, los administradores de restaurantes pequeños son los dueños del mismo.

Para entender el segmento de mercado, se realizó el mapa del cliente, donde se descubrieron los trabajos del cliente, sus frustraciones y sus alegrías. En el mapa del cliente se sintetizaron los conceptos, en el siguiente listado se presentan los hallazgos encontrados en el análisis contextual y en la investigación de mercado del sector y el segmento objetivo (Ver anexo 12).

5.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es un conjunto de productos o servicios que logran solucionar las tareas, las frustraciones y generan alegrías al segmento objetivo. Es necesario mencionar que la propuesta de valor por sí sola no crea valor relevante, esta debe estar alineada al perfil del cliente y debe solucionar sus problemas o potenciar sus alegrías.

Para determinar cómo se creará valor para el segmento se utilizará el mapa de valor, enfocando las propuestas en los principales trabajos, frustraciones y alegrías de los clientes. (Ver anexo 13)

Para lograr establecer la propuesta que aporte más valor a los clientes, se ha utilizado el perfil del mismo para abordar sus tareas, frustraciones y alegrías y ofrecer los servicios que sean importantes o relevantes, y le ofrezcan más beneficios (Ver anexo 14).

▪ *Ad-Libs*

Para el diseño de la propuesta de valor, se utilizó los Ad-Libs que es una forma de prototipar la propuesta de valor. Luego de un análisis de varias propuestas de valor derivadas del análisis anterior, se decidió considerar la siguiente:

“Nuestros servicios de **consultoría integral en marketing**, que incluyen: creación y refuerzo de marca, marketing digital, publicidad branding, marketing de servicios y marketing integral; especializados en el rubro de restaurantes ayudan a los administradores del rubro de Lima metropolitana que quieren hacer crecer su negocio y tener una cadena de restaurantes, diferenciarse en el mercado para contrarrestar la competencia agresiva, ganar una posición y tener clientes satisfechos con su propuesta”.

5.3. Canales

La propuesta de distribución de los servicios de la empresa consultora corresponde a un canal de venta directo, llamado por Kotler y Armstrong (2013) canal de marketing directo, el cual tiene la ventaja de darle al productor mayor control y menor nivel de

complejidad al proceso de venta a cliente final. Es decir, no se contará con intermediarios y la entrega de información se hará a través de reuniones 1 a 1 con los representantes de los negocios.

Por otro lado, la captación de nuevos clientes se hará por medios digitales, marketing directo, ventas personales y mediante ferias gastronómicas o por eventos convocados por Apega (Asociación Peruana de Gastronomía) o por instituciones estatales. Las ventas directas y el método de venta tradicional también son empleado.

5.4. Relación con clientes

Kotler y Keller (2016) mencionan que las organizaciones exitosas deben colocar al cliente en la primera fila de importancia para la empresa, esto con la finalidad de mejorar las características del valor percibido y, con ello, realmente lograr la satisfacción del cliente, construyendo así una relación que perdure en el tiempo. En este sentido, se busca que el cliente se sienta plenamente asesorado y entendido, para ello, se consideran los reportes de resultados y la atención al cliente dos importantes pilares.

Desde el punto de vista del cliente, la empresa consultora en su calidad de proveedor pasaría a ser parte del grupo de stakeholders que lo rodean.

El medio de comunicación más adecuado para que los representantes de la consultora (proveedor) comunicarse con los representantes de los restaurantes es vía telefónica o mediante el uso plataformas digitales de mensajería. Las reuniones presenciales pueden darse de forma sistemática, una vez iniciada la relación comercial.

5.5. Fuentes de ingresos

El empresario de mype quiere resultados a corto plazo, cerca del 40 % prefiere mantener sus métodos tradicionales, sin embargo, en función de resultados es capaz de adoptar modelos consultivos. La clave radica en realizar un buen diagnóstico de la problemática y diseñar según los resultados las propuestas de mejora y acciones de implementación, estas propuestas podrán variar en el tiempo de seis meses a un año como máximo. En ese tiempo, el empresario quiere contar con un aliado que le transfiera conocimiento y no tanto establecer una relación de dependencia del consultor Cieza (2019).

La fuente de ingresos se obtiene por los planes de servicios de consultoría, que se darán en función a las preferencias de los restaurantes, mediante la facturación al cliente.

Se considera que los clientes deberán realizar sus pagos acordes con la duración del trabajo, generalmente de forma mensual, mientras dure la vigencia de la relación contractual. En el plan de marketing, se explora detalladamente cada servicio del portafolio que tendrá la empresa, además del precio y tiempo de vigencia de cada servicio.

5.6. Recursos clave

Para que la empresa de consultoría pueda cumplir con sus objetivos, es necesario contar con:

- ***Recursos humanos***

Consultores especializados y con experiencia en restaurantes o empresas de servicios, capaces de brindar soluciones efectivas que repercutan en la empresa y su vigencia. Además, se considerará personal adicional de forma tercerizada, para necesidades puntuales de la empresa, como contables, legales, apoyo logístico.

- ***Fuentes de información***

Pueden ser base de datos, estudios de investigación, suscripciones a revistas, entre otros que faciliten la toma de decisiones y la construcción de una propuesta acorde con las necesidades de las empresas que requieran los servicios de consultoría.

- ***Recursos físicos***

El modelo de negocio de la consultora no requiere una oficina física inicialmente, lo que se necesita es una dirección comercial y fiscal, para fines de constitución de empresa y para recibir clientes eventualmente, también para recibir correspondencia. Se requiere de laptops con licencias de software, así como equipos telefónicos. Finalmente, es necesario contar presencia en redes sociales como Facebook y LinkedIn.

- ***Recursos económicos***

Se deben considerar recursos iniciales que puedan solventar: gastos de registro de nueva empresa, recursos considerados en los anteriores apartados, proyección de gastos hasta alcanzar el punto de equilibrio económico.

5.7. Actividades clave

Es necesario establecer protocolos de servicio, dada la naturaleza del negocio y las diferentes necesidades de los clientes en cuanto a temas de marketing y gestión comercial se refiere.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1997), considera que el proceso de una consultoría toma en cuenta las siguientes etapas:

- **Preparativos:** Es el punto de inicio de un servicio de consultoría, el cliente necesita estar convencido que el consultor será el idóneo para resolver los problemas de su empresa, a su vez, el consultor necesita brindar la confianza necesaria, ser empático y demostrar que es el indicado en comparación a la competencia.
- **Diagnóstico:** En esta segunda fase, se examina el problema, sus causas y se recopila la información necesaria para ofrecer un plan de servicios adecuado. Es necesario también conocer qué tan dispuesto está el cliente a asumir los cambios propuestos para la organización
- **Planificación de la acción:** En esta fase, se proponen las posibles soluciones a los problemas diagnosticados, se eligen las mejores soluciones y, con ello, se elaboran las propuestas que podrán ser aceptadas por el cliente.
- **Aplicación:** En esta parte, se pone sobre la marcha las propuestas que fueron elaboradas conjuntamente entre el consultor y el cliente. La responsabilidad de la aplicación se comparte.
- **Terminación:** Corresponde a la última fase del proceso de consultoría. La retirada debe darse una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita.

5.8. Socios clave

También se consideran socios estratégicos a las diferentes instituciones que puedan congregarse a los empresarios de mypes dueños de restaurantes como gremios o instituciones estatales como la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) o la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (Ahora Perú).

Personas involucradas en el servicio de consultoría, quienes serán la cara de la empresa y deberán atender a todas las necesidades del cliente. Estas personas deberán estar bien capacitadas y motivadas para desarrollar sus funciones con eficiencia.

5.9. Estructura de costos

Los costos se clasifican de distintas maneras, pero, en este caso, se considerará de acuerdo con el comportamiento:

- ***Costos fijos***

Los costos fijos son la planilla de trabajadores de cuarta y quinta categoría, el hosting de la página web, el servicio de correo electrónico, los equipos electrónicos (Hardware y licenciamiento), los suministros, los gastos administrativos, los gastos financieros e impuestos tributarios

- ***Costos variables***

Los costos variables son el pago a publicidad y los gastos de ventas.

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO

El capítulo anterior (Capítulo IV. Modelo de negocio) logra definir una propuesta de valor que debe ser puesta a prueba en un entorno previamente contextualizado (Capítulo III). El presente capítulo busca entender más a profundidad las características del segmento objetivo de finido previamente (Capítulo IV) y conocer su reacción ante a la propuesta de valor mencionada, con la finalidad de incrementar sus probabilidades de éxito en una situación de mercado real.

6.1. Metodología de la investigación

La metodología empleada incluye diversas técnicas que, de forma sistemática, ayudarán a alcanzar los objetivos de manera eficiente. La parte inicial de este capítulo comprende información obtenida por medio de una investigación exploratoria, en la cual se consultaron diversas fuentes secundarias como tesis, libros, revistas y otras publicaciones. Esta información abre un marco general, que, junto al análisis del entorno, sirven de plataforma para la generación de entrevistas en profundidad a expertos y a empresarios dueños de empresas del segmento objetivo. Esta fase del análisis cualitativo permite conocer mejor las características del público a quien la propuesta está orientada y está alineada directamente con la etapa siguiente de la investigación (Ver Anexo 15).

Para la segunda parte de la investigación se elaboró un cuestionario, con toda la información obtenida de las entrevistas a expertos y clientes más lo recopilado previamente, con el cual se realizaron 385 encuestas a dueños de negocios o administradores con capacidad de decisión del segmento objetivo. La información obtenida luego de esta fase es importante para determinar el nivel de aceptación de la propuesta o en su defecto adecuarla para poder obtener la mayor probabilidad de éxito; además ayuda a formular las estrategias y todos los planes mencionados previamente.

6.2. Objetivos del estudio de mercado

Los objetivos del estudio de mercado buscan determinar el tamaño y las características principales de la población como: el número de restaurantes (régimen mype) en Lima Metropolitana y su evolución en el tiempo. Además de identificar y analizar las necesidades relacionadas al marketing mix del público objetivo, y cuantificar y cualificar la demanda de los mismos para determinar la viabilidad del objetivo general

de la investigación. Por lo tanto, en el presente estudio de mercado se han planteado los siguientes objetivos:

- 1) Determinar el tamaño y las variables de crecimiento del público objetivo.
- 2) Determinar las principales características del público objetivo.
- 3) Diagnosticar la situación actual y las necesidades de los restaurantes en temas relacionados con marketing y gestión comercial.
- 4) Cuantificar y cualificar la demanda potencial y efectiva por el servicio de consultoría de marketing y gestión comercial a restaurantes.
- 5) Recopilar información necesaria para determinar las variables del marketing valoradas por el segmento de análisis.

6.3. Técnicas de exploración propuestas

6.3.1. *Análisis de datos secundarios*

El análisis de datos secundarios como tesis, libros, revistas y otras publicaciones es una técnica que ayuda a dimensionar y entender el problema de la investigación, generar un enfoque sobre el mismo e, incluso, generar datos para la elaboración del diseño de investigación (Malhotra, 2008).

La elección de esta técnica dentro del presente estudio fue considerando las múltiples ventajas que esta ofrece. McDaniel y Gates (2011) mencionan que, además de ser considerada una técnica rentable y de rápido desarrollo, también pueden ofrecer soluciones al problema planteado, alertar sobre posibles problemas o dificultades y, finalmente, aportar al marco teórico para aumentar la credibilidad del estudio.

6.3.2. *Entrevistas a profundidad*

La entrevista a profundidad son entrevistas uno a uno relativamente no estructuradas y directas, realizadas con la finalidad de obtener información en forma de datos cualitativos (McDaniel y Gates, 2011).

Dado el contexto del estudio, Hague y et al. (2004) recomiendan realizar entrevistas a profundidad para situaciones en las que se necesita profundizar sobre el problema de investigación o se requiere explorar sobre ciertas actitudes y motivaciones.

La técnica considerada para la realización de las entrevistas a profundidad fue la de escalamiento. Malhotra (2008) describe esta técnica como una forma de identificar los

motivadores de los posibles clientes en referencia del producto o servicio ofrecido. El objetivo final sería examinar eficientemente y comprender el punto de vista que tiene el consumidor.

Para el análisis de los resultados se consideran las recomendaciones de Taylor y Bogdan (1990), quienes indican que se deben efectuar los siguientes tres niveles: descubrimiento (revisión y ordenamiento de todos los datos), codificación (concentración de ideas en diversas categorías las cuales se pueden comparar entre sí) y relativización (interpretación y sistematización de la información).

6.3.3. *Análisis cuantitativo*

También se consideró realizar una encuesta a los miembros del público objetivo del presente trabajo, es decir, dueños o administradores con poder de decisión de restaurantes. Siendo esta técnica parte descriptiva de la investigación, se pueden apreciar sustanciales diferencias en comparación con las entrevistas a profundidad como el gran tamaño de muestra empleado y el alto grado de replicabilidad del estudio cuantitativo.

Se ha considerado esta técnica de investigación debido a sus grandes ventajas, mencionadas por Malhotra (2008) como la alta confiabilidad que representan, su fácil aplicación y que la codificación, interpretación y el análisis de datos son relativamente sencillos.

6.3.4. *Variables asociadas con los objetivos*

Se identificaron las variables más importantes relacionadas con el cumplimiento de cada objetivo. Ligadas a ellas se encuentran cada una de las herramientas empleadas para la investigación detalladas en el punto: 5.1. Metodología de la investigación: La idea es tener clara la finalidad de cada herramienta en durante el proceso de investigación.

En la siguiente parte, se asocia una letra a cada herramienta de investigación (presentadas en el orden cronológico en el que se abordaron) y, posteriormente se asignan a cada variable correspondiente a los objetivos previamente detallados:

- a. Análisis de datos secundarios: Fuentes secundarias como tesis, libros, revistas y otras publicaciones.
- b. Análisis cualitativo: Entrevistas a profundidad a expertos en el tema.
- c. Análisis cualitativo: Entrevistas a profundidad a dueños o administradores con poder de decisión de restaurantes.

- d. Análisis cuantitativo: Encuesta a dueños o administradores con poder de decisión de restaurantes.

Tabla 5.1. Variables asociadas a objetivos de investigación

<p>Objetivo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de mypes del sector restaurantes en Lima metropolitana. (a) ▪ Número de bajas y altas de mype del sector de restaurantes de Lima Centro. (a) ▪ Crecimiento del sector. (a) ▪ Determinar la facturación de los restaurantes. (a) 	<p>Objetivo 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Razones que limitan crecimiento de los restaurantes. (a)(b) ▪ Comprensión del significado de marketing por parte del público objetivo. (b)(c) ▪ Estructura de toma de decisiones. (b)(c)
<p>Objetivo 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinación de la persona(s) o área(s) responsable(s) de la gestión de marketing. (b)(c)(d) ▪ Principales problemas de la gestión de marketing y comercial de las mype/restaurantes. (a)(b)(c)(d) 	<p>Objetivo 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interés sobre la propuesta de valor planteada para la consultora. (d) ▪ Intención de contratar el servicio de una consultoría en marketing. (d) ▪ Identificación de barreras para contratar el servicio. (b)(c)(d) ▪ Monto de pago dispuesto a pagar por consultoría en marketing. (d)(c) ▪ Método de pago preferido por el segmento objetivo. (b)(c)(d)
<p>Objetivo 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Producto: Atributos más valorados en un servicio de consultoría por el segmento objetivo. (b)(c)(d) ▪ Plaza: Determinar la forma de contacto más favorable para el segmento objetivo. (b)(c)(d) ▪ Precio: Determinar el rango de precios con mayor aprobación por el público objetivo. (b)(c)(d) ▪ Promoción: Medios de comunicación más favorables con mayor llegada a los administradores y dueños de restaurantes. (b)(c)(d) 	

Elaboración propia

6.4. Investigación exploratoria

En el mercado, se encontró la siguiente situación:

De acuerdo con INEI 2019, al tercer trimestre de 2019 se registraron en el Perú 2, 699,130 empresas activas, de las cuales cerca del 98 % son empresas categorizadas como micro y pequeñas con una facturación menor a 1700 UIT anuales.

Específicamente en el sector de comidas y bebidas, de acuerdo con Euromonitor y confirmado con cifras de INEI 2018, existen 234, 937 empresas dedicadas a estos servicios a nivel nacional, y solo el 48 % del total se encuentra en Lima Metropolitana, conocida hoy en día como capital gastronómica por el mercado extranjero (Apega, 2013).

El sector de comidas y bebidas se divide en categorías de acuerdo con la especialidad del restaurante (Euromonitor, 2019), para fines de estudio las categorías elegidas son restaurantes independientes de servicios completos o limitados, que suman un total de 111, 308 establecimientos, de los cuales solo en Lima se encuentran 52, 254 restaurantes.

En la categoría de restaurantes de servicios completos, según Euromonitor, en el 2018 se tuvo ventas por 10, 143 millones de soles en restaurantes independientes a nivel nacional; en la categoría de servicios limitados, la facturación asciende a 3,611 millones de soles en restaurantes independientes a nivel nacional (Euromonitor, 2018), extrapolando los resultados a Lima Metropolitana (Apega, 2015), permite concluir que las ventas en ambas categorías ascendieron a 6,602 millones de soles, solo en restaurantes independientes.

El sector de comidas y bebidas ha logrado un crecimiento continuo por 32 meses, esto se debe a las diferentes celebraciones y fechas especiales dadas durante el año feriados largos, celebraciones deportivas, fechas especiales para incentivar el consumo como el Black Friday, Cyber Monday y otros (INEI, 2020). Además, influyen las ferias gastronómicas y las actividades al aire libre. Esto se puede confirmar en la investigación cualitativa, durante las entrevistas de profundidad a dueños de restaurantes se encontró que la mayoría aprovecha fechas especiales para realizar promociones especiales a sus clientes, además de contratar servicios de consultores de marketing para incentivar sus ventas.

Según INEI (2019), dentro de este sector, al finalizar el año 2019, se ha determinado la creación de 7,609 nuevas empresas y 1,950 bajas, dando un incremento neto de 5,659 restaurantes a nivel nacional.

Una de las principales razones de fracaso son la falta de una estructura financiera, la falta de persistencia en los proyectos y la visión a corto plazo que tiene la mayoría de los empresarios, según las entrevistas de profundidad realizadas a expertos en mypes. Además, según Avolio y et al, las tres principales causas de la alta tasa de fracaso de las pymes en el Perú se deben a la falta de gestión de recursos humanos, acceso a capital y falta de investigación de mercado.

Una de las razones que limitan el crecimiento de restaurantes es la informalidad, el 79 % de los trabajadores de restaurantes son informales (Apega, 2013), esto se debe a los altos costos laborales e impositivos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas que han logrado alcanzar un mínimo de productividad (Loayza y Rigolini, 2006).

Además de lo expuesto, se encontró que la falta de estrategias de marketing es una de las principales limitaciones de crecimiento, la falta de un plan estratégico que les permita crear una propuesta de valor estable que logró diferenciarse del mercado y aporte valor a sus clientes (Avolio, 2011).

6.4.1. Investigación cualitativa

Según lo previamente mencionado, esta fase está compuesta por la entrevista a personas expertas en el tema que hayan tenido una relación directa con personas del segmento y que sobre la base de su experiencia puedan dar testimonios valorables y que contribuyan con los objetivos planteados. De igual forma, se realizaron entrevistas a profundidad con dueños o administradores de negocios pertenecientes al público objetivo, quienes por su experiencia brindan un punto de vista en primera persona del cliente.

Toda la información generada en esta parte posteriormente será usada y validada durante la fase cuantitativa.

6.4.2. Objetivos de la investigación cualitativa

En términos generales, el objetivo de esta fase de la investigación es conocer mejor la situación del público objetivo: sus características, problemas y preferencias. Además, conocer las percepciones generales sobre el servicio que ofrecería la empresa consultora a restaurantes.

6.4.3. Presentación de la propuesta

Una parte común en las entrevistas a profundidad realizadas a expertos y dueños/administradores de restaurantes es la presentación de la consultora. La cual se ha realizado de acuerdo con la propuesta de valor establecida anteriormente (Ver anexo 16).

6.4.4. Entrevista a expertos

Para esta sección, se contó con el apoyo de diversos expertos en el tema, provenientes del sector de las mypes y con experiencia en el sector económico de restaurantes, dentro de los cuales han participado como capacitadores, asesores, investigadores y gestores de eventos.

- **Entrevistados**

Tabla 5.2. Listado de entrevistados – Expertos

Entrevistado	Cargo	Institución
Luis Terrones Morote	Gerente general	Asociación Peruana de Factoring
Walter Leyva	Gerente de proyectos financieros	CDE – ESAN

Brenda Silupú	Investigador y asesor empresarial de mypes	Universidad de Piura
Javier Céspedes A.	Gerente general	Asociación de Emprendedores del Perú
Federico Negrón	Coordinador general de proyectos y gerente adjunto	APEGA - Sociedad Peruana de Gastronomía

Elaboración propia

- ***Guía de preguntas a expertos***

Se planteó una lista de siete preguntas para ser respondidas en una entrevista oral a cada experto considerado. Esta lista de preguntas se formuló considerando el análisis del entorno (marco contextual, macro y microentorno), previamente detallado en el capítulo III. En el intermedio, se considera la mención de la propuesta de valor, que incluye los servicios ofrecidos (Ver anexo 17).

- ***Resultados de entrevistas a expertos***

Los hallazgos encontrados luego de realizar las entrevistas se agrupan en dos secciones. La primera comprende desde la pregunta uno hasta el número cuatro y se lleva por título “*Situación y principales problemas detectados*”, en ellas se pueden identificar algunos rasgos característicos y principales problemas que aquejan al público objetivo. La segunda parte comprende las percepciones identificadas sobre la propuesta de valor. Esta parte está alineada con la investigación cualitativa, pues sirve de punto de inicio para comprender la atractividad de la propuesta.

- ***Situación y principales problemas detectados***

Los principales problemas a los cuales los restaurantes tienen que enfrentarse tienen que ver con la estructuración financiera de su negocio y reducción de costos. Entre los problemas de marketing se puede mencionar que no cuentan con una identidad de marca, ausencia de un plan de marketing y la falta de eficiencia en sus comunicaciones (o simplemente no las realizan por no tener nuevas ideas).

Los dueños de estos locales suelen ser muy entusiastas, pero no muy persistentes, en algunos casos empiezan a culpar a la falta de presupuesto como pretexto para no seguir en proyectos de consultoría, sobre todo si no ven un cambio sustancial en su negocio rápidamente (de tres a seis meses).

En relación con lo anterior, suelen verse más atraídos por los resultados a corto plazo, por ello, servicios como técnicas de ventas, publicidad o marketing digital son aquellos que pueden tener más probabilidad es de éxito. Por otro lado, no suelen ver los negocios

a nivel estratégico, a pesar de que muchas veces lo necesiten de forma evidente, esta actitud se da incluso entre personas capacitadas y con estudios superiores.

En el caso de las capacitaciones, muchas de ellas gratuitas y con participación del sector estatal, a pesar de ser instruidos no suelen implementar las medidas por sí solos.

El público objetivo que se aborda suelen ser negocios familiares, altamente heterogéneos entre sí, y distribuidos de manera dispersa, aunque con algunos lugares en los que hay cierta confluencia.

Dentro de la cadena de toma de decisiones para implementar cambios en el negocio pueden participar personas del entorno familiar, dado que no existe un papel de decisor definido o un área específicamente destinada a la gestión de marketing. Esto puede frustrar algunas propuestas si no se identifica bien a todos los agentes que intervienen en este proceso.

Finalmente, se recomienda que el sector público y/o privado debería esforzarse por ayudar a los empresarios de este sector a mejorar su gestión empresarial de forma tangible, lo cual representa una oportunidad para el plan de negocios presentado.

▪ ***Percepciones identificadas sobre la propuesta de valor***

Existe la necesidad de las empresas de este sector económico, especialmente si pertenecen al régimen de las mypes, de contar con el servicio de consultoría en marketing, debido a múltiples desventajas que tienen en relación con empresas más grandes. Implementar conceptos como identidad de marca, posicionamiento y herramientas de comunicación son importantes para esta parte del empresariado

Son pocas las consultoras de marketing que ofrecen servicios variados, y existen agencias o consultores dedicados íntegramente al tema digital. Además, el hecho de especializarse en el sector puede ayudar a generar empatía y despertar el interés de los posibles clientes.

Suele existir confusión de los empresarios por el concepto de “marketing”, el cual suele ser interpretado únicamente como “publicidad” o “merchandising”. Es bueno detallar y explicar de forma breve pero entendible las funciones de la consultoría.

Es importante mencionar que muchos empresarios han recibido capacitaciones de forma gratuita por parte del estado por lo cual podrían tener la intención de pagar lo menos posible. Por otro lado, también se menciona que los negocios interesados podrían invertir entre 5 % y 8 % de sus ventas (si sus ingresos tuvieran un máximo de S/20 000 al mes).

Como máximo un empresario podría invertir un 10 % de sus ventas a temas de asesoría, siempre y cuando el pago sea dado contra resultados.

Sería ideal que la propuesta sea enfocada en negocios que cuenten con más de un año de constitución o se encuentren en el momento donde realmente empiezan tener ganancias sobre su inversión inicial, porque en esta parte de su ciclo de vida tienden a ser más productivos y ya estarían en la posibilidad de invertir en servicios de consultoría.

Es relevante prestar atención a los primeros factores que limitarían el éxito del negocio, como el tema económico y la incertidumbre sobre los resultados, los cuales no serían inmediatos. Mostrar casos de éxito previos podría ser de mucha ayuda.

Se recomienda que los servicios estén, de alguna forma, estandarizados o empaquetados, esto con la finalidad de reducir costos. Sin embargo, se debe tener cuidado con no ser ajeno a las necesidades especiales de cada cliente y demostrar compromiso con este.

Se puede tener como proyecto el desarrollo de los servicios, al nivel que se pueda brindar a los dueños de restaurantes servicios generales que tengan que ver con los temas contables, tributarios de los regímenes laborales.

5.2.1. Entrevista a dueños o administradores de restaurantes

Para esta parte del estudio, se busca recoger los puntos de vista y las percepciones de los posibles clientes sobre la propuesta de valor presentada, además de conocer su situación y opinión sobre el tema de consultorías y marketing en general.

▪ *Entrevistados*

Se entrevistaron a cinco personas responsables de restaurantes pertenecientes al público objetivo descrito. Entre los entrevistados, se encontró a dueños y administradores, en todos los casos estos tienen capacidad de decisión en los negocios que tienen bajo su mando, los cuales están ubicados aleatoriamente en el territorio geográfico considerado para este estudio.

Tabla 5.3. Listado de entrevistados - Clientes

Entrevistado	Cargo	Restaurante	Observaciones
Walter Collao	Administrador	La isla escondida (San Borja)	Cevichería - 50 mesas
María Fe Rouillon	Administrador	La tabla caliente (Jesús María)	Menú - 15 mesas
Martha Strammer	Dueño	Restaurant Turístico Pasión Chiclayana (Breña)	Comida típica - 20 mesas
Andrea Baca	Administrador	Sakura (Miraflores)	Comida Nikkei - 21 mesas
Susana Benites Avalo	Dueño	Los Piuranos (Lince)	Comida criolla - 20 mesas

Elaboración propia

▪ ***Guía de preguntas a clientes***

Se plantearon nueve preguntas para ser respondidas en una entrevista oral a cada cliente considerado. Al igual que para las entrevistas a expertos, esta lista de preguntas se formuló considerando el análisis del entorno (marco contextual, macro y microentorno) previamente detallado en el capítulo III. En el intermedio, al finalizar la pregunta 6, se considera la mención de la propuesta de valor, que incluye los servicios ofrecidos. (Ver anexo 18)

▪ ***Resultados de entrevistas a clientes***

Los hallazgos encontrados, luego de realizar las entrevistas, se agrupan en dos secciones. La primera comprende desde la primera pregunta hasta el número seis y busca determinar diversos aspectos sobre la situación actual y principales problemas de los restaurantes, especialmente orientados al tema de marketing. La segunda parte comprende las preguntas desde la siete a nueve, e intenta identificar algunas percepciones sobre la propuesta de valor. Los hallazgos encontrados serán de ayuda para generar los lineamientos del instrumento cuantitativo.

▪ ***Situación y principales problemas detectados***

La forma en la que los dueños o administradores perciben el éxito de su negocio es alcanzando dos tipos de objetivos: El primero económico, que implica la apertura de nuevos locales o, en el caso de restaurantes, con poco tiempo de funcionamiento, alcanzar el punto de equilibrio; la segunda forma tiene que ver con la percepción que el cliente tiene sobre la experiencia en su local, en este caso, es deseable buscar la satisfacción de sus expectativas, para, luego, generar la recomendación y repetición.

En general, las limitaciones que se identificaron tienen que ver con la forma en la cual llegar a los clientes, la comunicación de promociones y búsqueda de nuevos

comensales. Ante ello, consideran que el uso de las redes sociales, páginas web y participación de aplicaciones de delivery es la mejor opción.

Se ha identificado que existe cierta confusión sobre el concepto de “marketing”. Se suele pensar que solamente abarca publicidad y temas referidos a marketing digital, el cual muchas veces es manejado directamente por los mismos dueños o administradores de estos locales.

La postura respecto de la posibilidad de contratar consultoría en marketing es, en general, positiva, aunque en algunos casos se percibe cierta desconfianza ya sea por servicios anteriores con resultados infructuosos o condicionando el pago a la identificación de resultados al final del proceso. La cautela sobre el manejo de los recursos económicos es, en este caso, primordial.

Los entrevistados que, en algún momento, fueron contactados y llegaron a contratar un servicio de asesoría mencionan que los canales por los cuales llegaron a ellos, fue vía redes sociales, por referencia de algún conocido.

▪ ***Percepciones identificadas sobre la propuesta de valor***

En todos los casos, existe interés sobre la propuesta de valor. Los dueños y administradores de los restaurantes podrían contratar estos servicios siempre y cuando puedan recuperar el dinero invertido y generar ganancias. “Pagaría si es para bien” es el sentir de los entrevistados, incluso en los casos en los cuales las ventas no fueron tan buenas recientemente.

Una vez verificada la postura respecto de la propuesta de valor, se consultó por la forma en la cual se puede entregar y cobrar por el servicio. Se identificó que servicios trimestrales o semestrales puede ser una buena opción, aunque en varios casos la opción de “Servicios puntuales” también fue recurrente, tratando de acomodarse a fechas festivas o momentos en los que las ventas no son tan buenas. Por otro lado, sobre la forma de pago, parece ser que hacerlo contra resultados es la forma más deseable, aunque podrían aceptar hacerlo haciendo un adelanto del 50 % al inicio del servicio y la otra mitad al finalizarlo.

Finalmente, según la experiencia previa de cada entrevistado, se identificaron algunos atributos valorados al momento de contratar un servicio de consultoría. Se mencionaron algunos atributos básicos como ser organizado y transparente. Que la empresa tenga especialización en restaurantes también fue valorado al igual que el hecho de tener cierto nivel de compromiso con el cliente.

6.5. Investigación cuantitativa

6.5.1. Objetivos de la investigación cuantitativa

Los objetivos de la investigación cuantitativa son los números 3, 4 y 5, considerados al inicio del capítulo para toda la investigación de mercado:

1. Diagnosticar la situación actual y las necesidades de los restaurantes en temas relacionados a marketing y gestión comercial.
2. Cuantificar y cualificar la demanda potencial y efectiva por el servicio de consultoría de marketing y gestión comercial a restaurantes.
3. Recopilar información necesaria para determinar las variables del marketing valoradas por el segmento de análisis.

6.5.2. Diseño del cuestionario

El diseño de cuestionario se realizó considerando los hallazgos identificados en la etapa de investigación cualitativa, adicional al análisis del entorno (marco contextual, macro y microentorno), previamente detallado en el capítulo III.

Para el diseño del cuestionario, se consideró lo escrito por Moliner (1998) quien sugiere 10 pasos esenciales, los cuales fueron seguidos al pie de la letra, y se detallan en anexos (Ver anexos 19 y 20).

6.5.3. Ficha de estudio

▪ Organismo responsable

Estudio realizado por la empresa: AL Target S.A., empresa especializada en investigación de mercados y con experiencia previa en el sector de restaurantes. Con fecha 27 de marzo de 2020 emitieron el informe de título: Estudio de Investigación de Mercado: Evaluación del servicio de marketing para restaurantes independientes en Lima Metropolitana.

▪ Finalidad de la herramienta

El objetivo general del proyecto consiste en “Conocer la viabilidad de una consultora de marketing enfocado a restaurantes de Lima Metropolitana”. Para ello, la investigación aporta información que ayudará a conocer la atractividad del concepto, identificando

razones de agrado y desagrado. Además de identificar las características deseables en cuanto al servicio de consultoría y disposición/tiempo de uso del servicio. Finalmente, también ayuda a identificar el precio adecuado que busca el público objetivo para un servicio de consultoría.

- ***Características de la encuesta***

Se realizaron encuestas presenciales o “Encuestas cara a cara”, generalmente dentro de los restaurantes en que el entrevistado labora.

- ***Universo de estudio***

Para el presente estudio, se consideraron dueños y administradores(as) de restaurantes (no franquicias, no cadenas) de Lima Metropolitana.

- ***Cobertura y tamaño de la encuesta***

Del 4 de marzo al 15 de marzo del 2020, se realizaron 385 entrevistas dentro de Lima metropolitana distribuidos en seis zonas con una muestra de sesenta y cuatro personas en cada zona (Ver Anexo 21).

Las zonas constan de los distritos que se muestran en el anexo 17. Esta división está en armonía por lo planteado por Ipsos (2019) y la Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI) (2019). Los distritos seleccionados con (*) no fueron considerados en la muestra por estar en la periferia y tener un comportamiento diferente de los otros distritos que conforman las zonas geográficas del Lima.

- ***Nivel de confiabilidad***

El diseño y tamaño muestral permiten realizar estimaciones en los resultados totales con un margen de error aproximado de 4.99 % para el total de entrevistados, asumiendo una confiabilidad del 95 % ($z=1.65$), la máxima dispersión en los resultados ($p/q=1$) y una selección probabilística de los entrevistados.

- ***Unidades de investigación***

Un restaurante (no cadena/ franquicia) que forma parte de las seis zonas de Lima metropolitana, que pertenecen al régimen mype.

- ***Diseño y tipo de muestreo***

Una muestra es representativa cuando la selección de los elementos de la población se realiza aleatoriamente y cuando cada elemento tiene la misma posibilidad de ser

seleccionado. Considerando lo mencionado, se utilizó el método de muestreo estratificado para la asignación proporcional de la muestra para cada una de las seis zonas de Lima y, posteriormente, por distrito. El muestreo es de tipo probabilístico estratificado en dos etapas: primero, por zonas de Lima y, segundo, por distritos que componen cada zona de Lima.

La metodología para la selección de la unidad de análisis fue el muestreo sistemático, que define una constante sistemática $K=3$ que permite realizar el salto entre restaurantes. Para ello, se selecciona un restaurante como punto de inicio aleatorio y, luego, se elige de manera sucesiva cada elemento del marco de muestreo (AL Target, 2020).



Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

6.5.4. Resultados del instrumento del cuantitativo

- **Parte 1: Perfil del encuestado (Ver anexo 22)**

- **Género**

En general, más de la mitad de los encuestados que son responsables de la toma de decisiones en el restaurante que administran son de sexo masculino (59 %), marcando una amplia diferencia con el menor grupo de mujeres, representado con un 34 %.

- **Edad**

La edad promedio de los encuestados es de 38 años, los rangos de edad donde hay mayor concentración es de 26 a 35 (32 %) y de 36 a 45 años (35 %).

- **Función o cargo de la persona entrevistada**

La mayoría de encuestados señala ser el administrador del restaurante, el 63 %, y un 37% es gerente o dueño del restaurante.

- **Cantidad de mesas del restaurante**

El 62 % de los restaurantes encuestados tienen entre 10 y 20 mesas, esto para las seis zonas consideradas. En segundo lugar, se determinó que el 20 % de los restaurantes tienen

entre 20 y 30 mesas. Finalmente, los extremos “menos de 10 mesas” y “más de 30 mesas” tuvieron los menores porcentajes con 13 y 5 % respectivamente.

▪ ***Parte 2: Identificación de necesidades (Ver anexo 23)***

- ***Persona/área designada a la gestión de marketing en la empresa***

El 37 % de encuestados son los encargados de la gestión de marketing en el restaurante y son los propios dueños del restaurante. Un 31 % no tiene un área o personal que se ocupe de la gestión de marketing. Así, también, los que se encargan del marketing del restaurante son administradores (11 %), asesor o asistente de marketing (8 %) y un miembro de la familia (3 %).

- ***Necesidades de marketing en restaurantes***

En términos generales, el 61 % de los encuestados lo considera totalmente necesario y el 22 % lo considera necesario (TTB 83 %). Asimismo, Lima Sur es la que presenta una mayor necesidad (TTB 94 %) y Lima Este la menor (TTB 71 %).

- ***Principales problemas de marketing en restaurantes***

Respecto de los principales problemas que presenta un restaurant en Lima Metropolitana, es la falta de gestión en webs y/o redes sociales el problema principal (49 %), siendo Lima Sur la que tiene este mayor problema (58 %). En segundo lugar, se posiciona la falta de planeamiento estratégico o plan de marketing (36 %) donde Lima Norte tiene esta mayor falta (52 %). En tercer lugar, la falta de un área de marketing (33 %), en donde en Lima Callao tiene la mayor falta (48 %).

Asimismo, dentro los principales problemas que presenta un restaurant se tiene la falta de estudios de mercado y conocimiento del cliente (31 %), falta de una marca reconocible (21 %) y dificultad para comunicarse con el cliente (17 %).

▪ ***Parte 3: Análisis de la propuesta de valor (Ver anexo 24)***

- ***Evaluación de la propuesta de valor***

En Lima Metropolitana, el 42 % de los encuestados considera “totalmente interesante” el concepto ROCOTO CONSULTORES y un 32 % lo considera “interesante”. (TTB 74 %). Asimismo, encontramos que en Lima Callao (TTB 88 %) es donde se encuentra mayor interés sobre el concepto y Lima Norte (TTB 62 %) el menor interés. Así, también, se observa que Lima Sur (TTB 85 %), Lima Centro (TTB 75 %),

Lima Moderna (TTB 69 %) y Lima Este (63 %), respecto del interés que suscita el concepto evaluado.

- ***Razones por las cuales se valora la propuesta***

Las tres principales razones de clasificación y evaluación del concepto ROCOTO CONSULTORES, en Lima Metropolitana, son que brinda un servicio completo que cubre las necesidades del negocio (27 %), mejora la calidad, éxito y crecimiento del restaurante (23 %) y permite que el restaurante llegue a más clientes, nuevos clientes y que se haga conocido el restaurante (20 %).

- ***Valoración del servicio: Creación y reforzamiento de marca***

En general, la valoración para los servicios sugeridos fue positiva. Para el caso de la creación y el reforzamiento de marca, el 63 % de los encuestados piensa que sería totalmente beneficioso y el 25 % que sería beneficioso (TTB: 88 %).

- ***Valoración de servicio: Marketing digital***

La gestión de marketing digital es otro servicio de buena aceptación, el 49 % de los encuestados piensa que sería totalmente beneficioso y el 31 % que sería beneficioso (TTB: 80 %).

- ***Valoración de servicio: Publicidad***

La publicidad también es otro servicio deseable por los encuestados, el 65 % piensa que sería totalmente beneficioso y el 22 % que sería beneficioso (TTB: 87 %)

- ***Valoración de servicio: Marketing de servicios y atención al cliente***

La gestión de marketing de servicios y atención del cliente es un servicio que fue calificado como “totalmente beneficioso” por el 64 % y “beneficioso” por el 27 % de los encuestados (TTB: 91 %).

- ***Valoración de servicio: Gestión de precios***

La gestión de precios fue calificada como “totalmente beneficioso” por el 54 % y “beneficioso” por el 30 % de los encuestados (TTB: 84 %).

- ***Valoración de servicio: Plan estratégico***

La generación de un Plan estratégico es un servicio que fue calificado como “totalmente beneficioso” por el 64 % y “beneficioso” por el 26 % de los encuestados (TTB: 90 %)

- **Ranking de importancia de servicios**

Sobre los beneficios que ofrece el concepto, los encuestados consideran a la Creación y Reforzamiento de Marca como el beneficio más importante (69 %) del concepto, siendo Lima Este, la zona que lo considera de mayor importancia (83 %).

Tabla 5.4. Ranking de importancia de servicios

Servicios	Total	Lima Centro	Lima Norte	Lima Sur	Lima Callao	Lima Moderna	Lima Este
Creación y reforzamiento de marca	69	65	74	67	56	71	83
Marketing digital	62	53	59	59	78	62	62
Marketing de servicios y atención al cliente	61	62	60	61	64	60	57
Publicidad	60	72	63	57	51	61	58
Gestión de precios	49	48	52	51	48	48	49
Plan estratégico	48	50	43	56	52	49	41

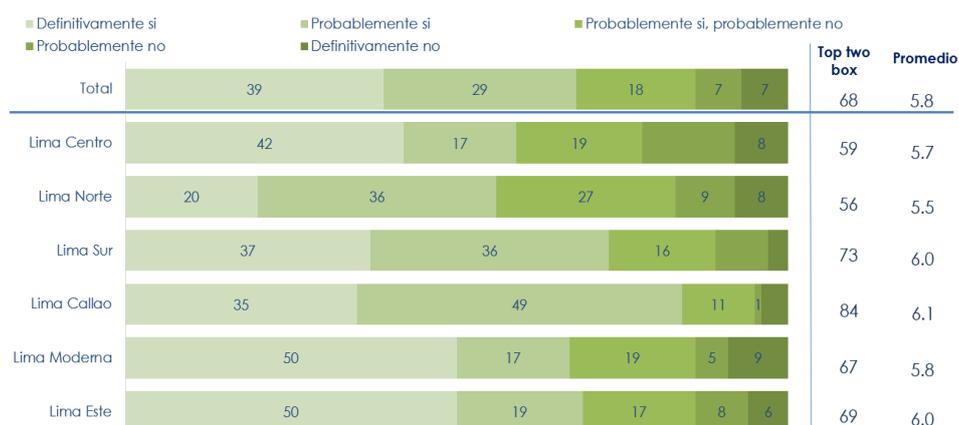
Fuente: Al Target (2020)

Elaboración propia

- **Intención de uso**

En términos generales, el 39 % de los encuestados en Lima Metropolitana está totalmente dispuesto a utilizar el servicio de consultoría propuesto y un 29 % probablemente si lo utilizara (TTB 68 %). Asimismo, encontramos que en Lima Callao (TTB 84 %) es donde hay mayor disposición ante el concepto. Luego, Lima Sur (TTB 73 %), Lima Este (TTB 69 %), Lima Moderna (TTB 67 %), Lima Centro (TTB 59 %) y finalmente Lima Norte (56 %).

Gráfico 5.2. Intención de uso



Fuente: Al Target (2020)

Elaboración propia

- ***Oportunidades de mejora***

El 38 % de los encuestados manifestó que el concepto estaría completo, asimismo, incluye todos los servicios que requieren sus negocios. Los encuestados dieron varias respuestas de opción múltiple con diversas sugerencias para complementar la propuesta de valor.

Dentro de Lima Centro, un 20 % de encuestados sugiere que el precio o costo de la consultoría a diferencia de Lima Moderna donde fue de un 11 %. Asimismo, en Lima Sur, el 17 % sugiere la importancia de conocer la experiencia y casos de éxito de la empresa en el rubro de restaurantes. En Lima Este, el 13 % sugiere hacer énfasis en el Marketing Digital y el movimiento de redes sociales, así como garantizar un trabajo personalizado.

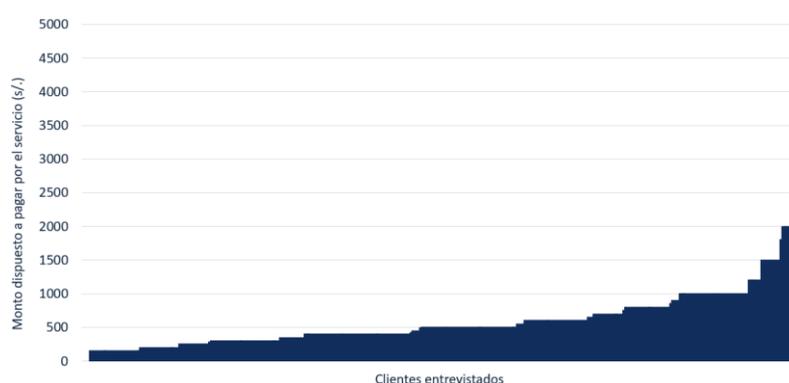
- ***Frecuencia y monto a pagar***

Sobre las veces de contratación al año del servicio, el 43 % del total de encuestado está dispuesto a contratar la modalidad de una vez al año, siendo Lima Centro (45 %), Lima Norte (55 %), Lima Callao (60 %) y Lima Moderna (53 %) la más propensa a esta modalidad de contratación. Seguidamente, un 41 % está dispuesto a contratar la modalidad de dos veces al año, siendo Lima Sur (56 %) y Lima Este (45 %) las más interesadas.

En general, el monto promedio que los encuestados están dispuestos a pagar por el servicio fue de S/ 602. Respecto de las diferentes zonas de Lima Metropolitana, se tiene los siguientes montos promedio: Lima Centro (S/ 563), Lima Norte (S/ 546), Lima Sur (S/ 602), Lima Callao (S/ 440), Lima Moderna (S/ 790) y Lima Este (S/ 673) (Ver anexo 20).

Ante la pregunta “¿Cuánto estaría dispuesto Ud. a pagar por un servicio de consultoría en marketing?”, los resultados no agrupados o continuos fueron registrados, tal como indica el Gráfico 5.16. En esta parte, destacan los percentiles P (50): S/500 y P (90): S/ 1000.

Gráfico 5.3. Monto dispuesto a pagar (continuo)



Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

- ***Forma de pago y entrega del servicio***

El 52 % de los encuestados del estudio le gusta mayormente la forma de pago mensual, sobre todo en Lima Sur (72 %), Lima Callao (58 %), Lima Moderna (51 %) y Lima Este (76 %). Asimismo, un 37 % manifiesta un gusto por pagar un 50 % por adelantado y el otro 50 % en la entrega total del servicio. Lima Centro (66 %) y Lima Norte (45 %) están más interesados en esta forma de pago

- ***Atributos valorados***

Sobre los atributos valorados para un servicio de consultoría, el 74 % del total de encuestados menciona que la obtención de resultados es lo más importante. Luego mencionan que el compromiso con el negocio (65 %), buen precio (56 %), tiempo de entrega (53 %) y conocimiento (51 %) son también atributos valorados

▪ ***Parte 4: Evaluación de canales y comunicación (Ver anexo 25)***

- ***Medio de contacto inicial***

En Lima Metropolitana, el 68 % de los encuestados consideran que las visitas personalizadas a su local (venta directa) es la mejor forma para que las empresas hagan contacto con el restaurante. También, el 14 % considera a las ferias y ventas, un 12 % plataformas/ redes sociales y mensajería digital. Finalmente, un 6 % considera las llamadas telefónicas

- ***Canal de comunicación durante entrega de servicio***

Para definir el canal más adecuado de comunicación con un asesor, el 63 % de encuestados en Lima Metropolitana señala el canal personal o visitas directas, teniendo mayor relevancia en Lima Centro (73 %), Lima Sur (74 %) y Lima Este (72 %).

Asimismo, las llamadas telefónicas (14 %) con los cuales se puede establecer la comunicación entre el asesor y el cliente

- ***Medios más usados para informarse***

Los medios de comunicación que los encuestados más utilizan para informarse de un producto o servicio para su negocio son las redes sociales (69 %) principalmente el Facebook. También se utiliza buscadores de internet (41 %) donde remarcan a Google y, finalmente, la Televisión, sobre todo en Lima Centro (34 %), Lima Callao (38%) y Lima Este (47 %)

- ***Atributos más valorados del consultor***

Finalmente, el 99 % de los encuestados valora totalmente el atributo de compromiso para un consultor con un promedio de 6.8 de calificación. Asimismo, valora, la experiencia (97 %), honestidad como especialización (96 % cada uno) y, finalmente, empatía (91 %).

6.5.5. Conclusiones del análisis cuantitativo

En armonía con los objetivos planteados al inicio del capítulo, a continuación, se presentan las siguientes conclusiones de la investigación cuantitativa en campo:

▪ ***Parte 1: Perfil del encuestado***

Hombres (59 %) y mujeres (41 %) de entre 26 a 45 años de Lima Metropolitana dueños o administradores de restaurantes que, en su mayoría, tienen entre 10 a 30 mesas.

▪ ***Parte 2: Identificación de necesidades***

En general, el servicio se tiene considerado a las actividades de marketing como necesarias para el desarrollo del negocio (83 %), pese a ello, solo el 8 % de los encuestados cuenta con el apoyo o respaldo de una persona especializada en marketing. El 35 % no tiene a nadie definido para estas labores y el resto (57 %) lo hace de forma empírica.

La falta de gestión de las redes sociales o sitios web es considerada el principal problema relacionado con el marketing que tienen los restaurantes. Seguido de la falta de un plan estratégico, branding y una eficiente comunicación con los clientes.

- ***Parte 3: Análisis de la propuesta de valor***

Se puede afirmar que, en general, la propuesta tuvo una muy buena aceptación. El 74 % considera el servicio “Interesante” y “Totalmente interesante”, además, el 68 % tendría una clara intención de contratarlo.

La creación y el reforzamiento de marca, marketing digital, publicidad, marketing de servicios y atención al cliente, gestión de precios y, por último, la creación de un plan estratégico, en ese orden, son servicios muy bien valorados por los clientes.

Los usuarios estarían dispuestos a contratar el servicio de una a dos veces al año. El 47 % dice que podría pagar hasta S/ 500 y el 46 % hasta S/1000, de forma mensual, según lo que opina la mayoría (52 %).

Los aspectos mejor valorados para realizar la consultoría son los resultados visibles, seguidos de compromiso, precio, tiempo de entrega y conocimiento en el tema.

- ***Parte 4: Evaluación de canales de comunicación***

Aunque la mayoría de los encuestados se informa a través de redes sociales, el 68 % prefiere que el contacto inicial sea en forma de visitas personalizadas. De la misma forma, el 63 % prefiere que en caso de tomar el servicio se le atienda con visitas personales.

Las características que son más valoradas en un consultor ideal son principalmente el compromiso, seguido de la especialización, experiencia, honestidad y, finalmente, la empatía.

6.6. Conclusiones

Luego de finalizar la investigación del mercado, se detallan los resultados encontrados en función de los objetivos planteados en la parte inicial del capítulo. Además, se discute su implicancia se proponen opciones de mejora para una próxima oportunidad.

- En Lima Metropolitana, existe una población total de 52, 254 restaurantes que facturan aproximadamente 6,602 millones de soles. Se trata de un sector en constante crecimiento que, en 2018, creció en 3.5 % y 4.93 % al fin (7,609 nuevas empresas y 1,950 bajas, dando un incremento neto de 5,659 restaurantes a nivel nacional).
- Se trata de un negocio complejo debido a la alta importancia del producto y del servicio brindado. Las principales razones de fracaso de los restaurantes están relacionadas con la falta de una gestión adecuada de recursos humanos, acceso a capital y de

conocimiento del mercado. La informalidad es otro factor que debe ser considerado. Por otro lado, en general, existe un conocimiento parcial del significado del marketing y de la forma en la que pueden aportar a este tipo de negocios, sin embargo, se tiene una buena predisposición para incorporarlo a los negocios, aunque se debe tener cuidado ya que la toma de decisiones suele ser difusa y fuertemente influenciada por el entorno familiar.

- Las personas a cargo de los restaurantes suelen ser los mismos dueños o administradores. Ligeramente más hombres que mujeres, la mayoría se encuentra entre 26 a 45 años de edad, la mayor cantidad de estos restaurantes tiene entre 10 a 30 mesas. En general, valoran el marketing como una actividad que les puede ayudar en sus negocios y estaría dispuestos a tomar el servicio ofrecido, sin embargo, solo el 8 % ha delegado estas funciones a alguien especializado fuera de su empresa, un gran porcentaje lo hace de forma empírica y otro simplemente no lo practica.
- Los servicios planteados son bien recibidos por los encuestados, por lo que se concluye en una expectativa positiva para el proyecto (El 74 % consideran el servicio “Interesante” y “Totalmente interesante”. Además, el 68 % tendría la intención de contratarlo. La frecuencia sería de una a dos veces al año a un ticket promedio que fluctúa entre los S/ 500 y S/ 1000 de forma mensual. Mostrar que la inversión está dando resultados es vital para el cliente, además, valoran mucho el compromiso que se le pueda dar al servicio prestado.
- Si bien la mayoría de los clientes usan regularmente las redes sociales, estos prefieren que se les contacte de forma personal y que, de esta forma, se realice también la entrega del servicio, lo cual es información valiosa para el cálculo del personal necesario, el cual definitivamente debe tener un perfil que apueste por el compromiso con el cliente.

CAPÍTULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Luego de entender las características del mercado objetivo y de conocer su reacción ante la propuesta de valor presentada (Capítulo V), el presente capítulo contiene el planeamiento estratégico del plan de negocios, que servirá de referencia para el desarrollo de acciones en los capítulos posteriores. El planeamiento estratégico se define como el “arte y la ciencia” de formular estrategias con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales, creando y aprovechando las oportunidades futuras sobre la base de la optimización de las tendencias en el presente (Freed y Forest, 2017).

7.1. Objetivos

- Se presentan y analizan los objetivos que tiene la empresa.
- Se define el propósito general de la empresa mediante la presentación de misión, visión y valores.
- Se detallan las estrategias a tener en consideración para poder alcanzar los objetivos de forma satisfactoria. Además, se da sustento a cada una de estas estrategias mediante el uso de diversas matrices.

7.2. Visión, misión y valores

Tomando en cuenta lo mencionado por Freed y Forest (2017), para determinar la estrategia principal de la empresa consultora se definirá la visión.

7.2.1. Visión

“Ser la consultora especializada en restaurantes más reconocida de Lima y con más casos de éxito de corto plazo” (Socio estratégico).

7.2.2. Misión

“Ayudar a impulsar el desarrollo de los restaurantes, mediante el servicio de consultoría integral de marketing especializada, innovadora y que busque la mejora continua, logrando una mayor rentabilidad para nuestros clientes”.

7.2.3. Valores

- Compromiso, trabajo en equipo, proactividad y honestidad

7.3. Estrategias genéricas de Porter

Porter (1998) propone tres tipos de estrategias genéricas que ayudan a establecer una base sobre la cual se definen las estrategias específicas para el cumplimiento de los objetivos. Tomando en cuenta lo mencionado por Kotler y Keller (2016) brevemente se presentan a continuación:

- Liderazgo general de costos: Se busca tener los costos de producción y distribución lo más bajo posibles
- Diferenciación: La empresa busca lograr el mejor desempeño en alguno de los beneficios valorados por el público objetivo.
- Enfoque: El negocio se enfoca íntegramente en algunos segmentos del mercado como un grupo determinado de clientes o zona geográfica en específico.

Debido a que en el mercado no se cuenta con un competidor directo y las estrategias de la empresa se orientan al servicio de calidad al cliente. Se optará por elegir una estrategia de diferenciación con enfoque al mercado específico de restaurantes que pertenezcan al segmento empresarial de mypes.

7.4. Matriz de Ansoff

La empresa consultora propone un nuevo tipo de servicios en un mercado que es conocido. Según Ansoff (1957), se recomendaría enfocarse en estrategias que estén orientadas al desarrollo del producto como fase inicial (o servicio, para este caso), además de la penetración de mercado en instancias posteriores.

Gráfico 6.1. Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Fuente: Editado de Ansoff (1957)
Elaboración propia

Debido a los cambios del sector en que el público objetivo se encuentra presente, es necesario reajustar continuamente las opciones ofrecidas, en un proceso de itinerancia que busca satisfacer plenamente las exigencias del consumidor.

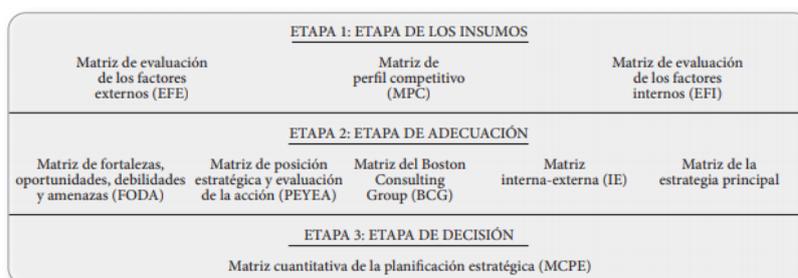
7.5. Definición de estrategias

Freed y Forest (2017) mencionan que las estrategias que las empresas podrían considerar de provecho se clasifican en 11 acciones:

- Integración hacia adelante (tomar control de distribuidores)
- Integración hacia atrás (tomar control sobre los proveedores)
- Integración horizontal (apropiarse de los competidores)
- Penetración de mercado (buscar mayor participación de mercado)
- Desarrollo de mercado (introducir productos o servicios existentes en un nuevo mercado)
- Desarrollo de producto (mejora o desarrollo de nuevos productos o servicios).
- Diversificación relacionada (desarrollo de productos o servicios relacionados con los presentes).
- Diversificación no relacionada (desarrollo de productos o servicios no relacionados con los presentes).
- Recorte de gastos
- Desinversión (venta de una división o una parte de la organización)
- Liquidación (venta total de la empresa)

Para el desarrollo de las estrategias, se consideró seguir el Modelo analítico para la formulación de estrategias propuesto por Freed y Forest (2017)

Gráfico 6.2. Modelo analítico para la formulación de estrategias



Fuente: Freed y Forest (2017).

Luego del estudio de los entornos y analizando los resultados de las matrices empleadas (Matriz PEYEA, Gran estrategia, Matriz de ética) se definieron seguir las siguientes estrategias:

Tabla 6.1. Estrategias adoptadas para el modelo de negocio

Estrategias	Descripción
E1: Penetración de mercado	Descripción: La empresa consultora buscará abrirse paso en el mercado. Freed y Forest (2017) mencionan que esta estrategia requiere una intensificación de los esfuerzos de marketing de la empresa e implica acciones como el incremento del número de asesores comerciales, gasto de publicidad y en promociones. Según Kotler y Keller (2016), esta estrategia suele requerida cuando las empresas se encuentren en la fase de crecimiento, por lo cual la empresa consultora podría considerar esta estrategia al mediano plazo.
E2: Desarrollo de producto	Esta estrategia buscar orientar los esfuerzos de la empresa hacia la mejora o desarrollo de nuevos productos o servicios. Villafaña (2008) menciona que pueden considerarse el desarrollo de mejoras y nuevas características de los productos o servicios definidos previamente. Para este caso, la empresa consultora deberá ser versátil y estar atenta a los cambios del mercado, para redefinir la propuesta de forma oportuna y proactiva.

Fuente: Freed y Forest (2017); Kotler y Keller (2016) y Villafaña (2008)
Elaboración propia

7.6. Matriz Peyea

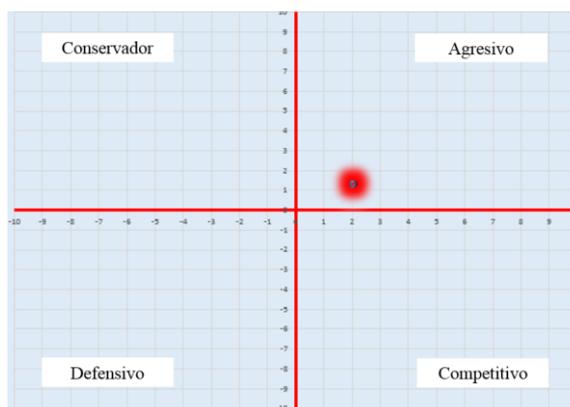
La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea) es una poderosa herramienta que nos ayuda a definir qué tipo de estrategia es la más adecuada para una determina empresa (Alvarado *et al.*, 2017).

Luego de la ejecución de la herramienta y el análisis factores que integran los ejes de la matriz PEYEA (Ver anexo 26), es posible determinar que las estrategias agresivas serían las más adecuadas para la posición de la empresa bajo el entorno que la rodea. Freed y Forest (2017), mencionan que estas estrategias serían:

- Integración horizontal, hacia adelante o hacia atrás.
- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto
- Diversificación (relacionada o no relacionada).

Los resultados de esta sección fueron considerados para la definición de las estrategias en el apartado anterior: Definición de estrategias.

Gráfico 6.3. Resultados de la matriz Peyea

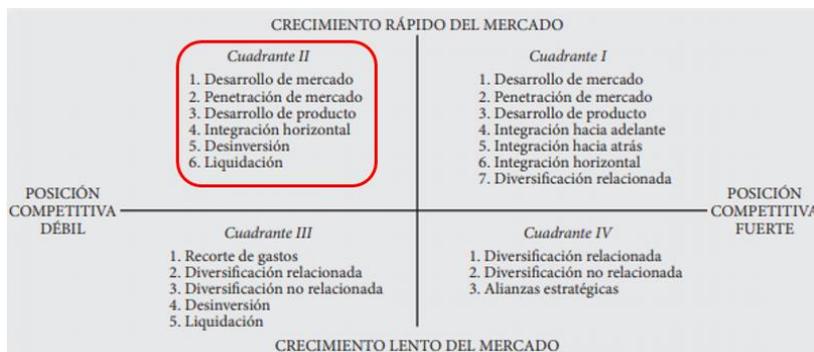


Elaboración propia

7.7. Matriz Gran Estrategia (MGE)

El objetivo de la Matriz de la Gran Estrategia (MGE), también conocida como Matriz de la Estrategia Principal, es afinar y evaluar la elección adecuada de las estrategias definidas para la organización (Cedillo *et al.*, 2017). La matriz MGE (gráfico 6.6) presenta dos dimensiones de valoración: la posición competitiva de la empresa y la velocidad de crecimiento del mercado (Freed y Forest, 2017).

Gráfico 6.4. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Adaptado de Freed y Forest (2017)

Considerando una posición competitiva débil de la empresa, debido a que recién se entra al mercado, y un crecimiento rápido del mercado el cual fue debidamente expuesto en el Marco Contextual del presente documento, se puede ubicar a la empresa consultora en el Cuadrante II, en el cual se sugieren seguir las seis estrategias detalladas en el gráfico 6.6. Freed y Forest (2017) sugieren que las empresas ubicadas en el cuadrante II empleen, en primer lugar, estrategias intensivas como desarrollo del mercado, penetración de

mercado y desarrollo de producto, las cuales fueron seleccionadas para formar parte del presente plan de negocios.

7.8. Matriz de ética

Un paso adicional para definir las estrategias a tener en cuenta es el análisis de la Matriz de ética para confirmar si contribuyen o no con los preceptos éticos, de justicia y de utilitarismo. El análisis permite concluir que las estrategias definidas son éticamente aceptables (Ver anexo 27).

7.9. Matriz de estrategias vs. objetivos de largo plazo (OLP)

El análisis de la Matriz de estrategias vs. objetivos de largo plazo (OLP) muestra que las estrategias seleccionadas ayudarán de forma complementaria para el logro de los OLP.

Tabla 6.2. Matriz de estrategias vs. Objetivos a largo plazo (OLP)

Estrategias	Objetivo 1: Año 5 Participación de mercado igual o superior a 0.29%.	Objetivo 2: Ventas del año asciendan a S/ 370,296.	Objetivo 3: Tasa Interna de Retorno (TIR) de este proyecto superior a 30%.
E1: Penetración de mercado	Sí	Sí	Sí
E2: Desarrollo de producto	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

7.10. Conclusiones

En esta sección, se definieron objetivos estratégicos, visión, misión, visión y valores estratégicos.

Se lograron establecer dos estrategias a seguir para el logro de los objetivos:

- E1: Penetración de mercado
- E2: Desarrollo de producto

Dichas estrategias fueron diseñadas siguiendo la metodología recomendada por Freed y Forest (2017) y son éticamente aceptables.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

En concordancia y bajo los lineamientos determinados en el planeamiento estratégico desarrollado previamente (Capítulo VI), a continuación, se tiene como objetivo diseñar un Plan de Marketing para “Rocoto Consultores”. De acuerdo con Sainz de Vicuña (2015), el presente plan debe ser un documento escrito, con un contenido sistematizado y estructurado, donde se definan los campos de responsabilidad y se establezcan pautas para su control. El desarrollo de los objetivos y estrategias del plan se basa en la metodología en el libro: “El plan de marketing en la práctica” de Sainz de Vicuña (2015).

El plan de marketing a desarrollar consta de i) los objetivos de marketing, ii) las estrategias a utilizar, iii) la identidad de la empresa y iv) el plan de acción, donde se abordarán las cuatro “P” del marketing de servicios, finalizando con los v) indicadores clave y vi) el presupuesto.

8.1. Análisis de la situación

El análisis de la situación describe la situación del pasado, la situación actual y las proyecciones a futuro del mercado, para deducir las oportunidades y los posibles problemas que puede enfrentar “Rocoto Consultores”.

El análisis de la situación y diagnóstico se abordó en el capítulo III: Marco contextual, en el cual se realizó el levantamiento de información del mercado desde el punto de vista externo (macroentorno) e interno (microentorno) y se realizó la matriz de oportunidades y amenazas (matriz OA), donde se detallaron los acontecimientos más importantes:

- El entorno externo muestra un clima propicio desde el punto de vista económico y político para la inversión en nuevas empresas. Especialmente si se consideran tendencias como el boom gastronómico y el crecimiento en el número de restaurantes independientes.
- El sector de consultoría especializada en restaurantes del sector mype es aún incipiente, por lo que se tiene la opción de ingresar a un mercado poco explorado.
- Se debe prestar atención a las amenazas detectadas, especialmente las relacionadas a la informalidad en el sector y a la salubridad de los locales.
- Las nuevas tendencias que moldean el sector son variables, por ello los restaurantes requieren estar siempre actualizados con los cambios tecnológicos y sociales.

8.2. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing deben estar alineados a la estrategia de mercado adoptada por la empresa en el plan estratégico. En el caso de “Rocoto Consultores” se estableció que seguirá una estrategia de penetración de mercado y desarrollo de productos, dado que es una empresa que está iniciando en el rubro y necesita una posición agresiva y ambiciosa para el ingreso al mercado.

8.2.1. Objetivos cuantitativos

- Alcanzar una cuota de mercado de 0,24% (en función de los ingresos) al finalizar los 5 años, cabe mencionar que en el primer año se proyecta una cuota de 0.19%
- Lograr vender más de 100 planes de consultoría en el primer año de funcionamiento, y lograr vender de forma acumulada más de 600 planes de consultoría al final del quinto año de funcionamiento.
- Captar 550 clientes potenciales durante el primer año, y crecer en 5% la captación de clientes cada año durante los cinco primeros años.

8.2.2. Objetivos cualitativos

Objetivos de ventas:

- Elaborar un plan de fidelización anual durante los cinco primeros años, para retener a los clientes de mayor valor.
- Mantener los niveles de satisfacción del cliente por encima de los 7 puntos durante los cinco primeros años de actividad.
- Mejorar los servicios ofrecidos en el tercer año, para contrarrestar la competencia y cuidar la posición lograda en el mercado.

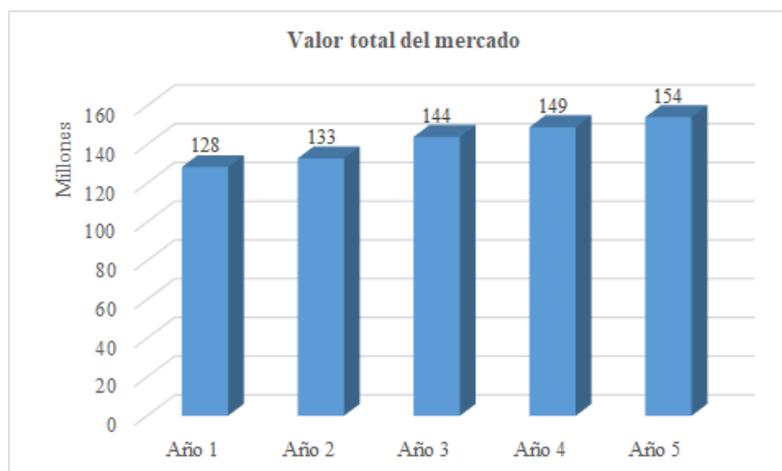
Objetivos de marca:

- Ganar notoriedad en el sector de restaurantes como una de las mejores consultoras especializadas en restaurantes de Lima durante los cinco primeros años.
- Crear conciencia sobre la importancia de los servicios de Rocoto Consultores para el crecimiento de los restaurantes.
- Lograr un posicionamiento en el mercado objetivo como una consultora comprometida e innovadora, especializada en restaurantes, durante los dos primeros años de funcionamiento.

8.3. Estimación de la demanda del mercado

La estimación se realizó considerando el universo de restaurantes 52,254 con una valorización de S/ 128,361,951, asumiendo la disposición de compra y los precios de los planes de consultoría, que son de S/ 1700, S/ 2500 y S/ 7250, y las preferencias de pago del público objetivo, recogidas de la investigación de mercado cuantitativa realizada. (Ver anexo 28).

Gráfico 7.1. Valor total del mercado de restaurantes



Elaboración propia

Se ha considerado del año 1 al año 5 un crecimiento anual de 3.5%, similar al crecimiento del sector. Teniendo como resultado la estimación total del mercado de restaurantes por los 5 años.

Tabla 7.1. Estimación del valor total del mercado de restaurantes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor total del mercado en ventas (S/)	128,361,951	132,854,619	143,941,747	148,979,708	154,193,998

Elaboración propia

8.4. Estrategias de Marketing

La estrategia es un conjunto de decisiones, que la empresa realiza de forma consciente, coherente y racional sobre algunas acciones que la empresa decidirá llevar a cabo para lograr alcanzar los objetivos comerciales y de la organización. La estrategia consiste en adaptar los factores internos de la empresa a los factores externos, para lograr conseguir una mejor posición frente a la competencia, es decir sobre el sector de consultoría de marketing (Vicuña, 2019).

8.4.1. Estrategia de cartera

La estrategia de cartera ayuda a establecer la meta de cada unidad estratégica empresarial, además de la forma de crecimiento de la empresa en el mercado.

Para determinar qué estrategia debería adoptar la empresa, existen varias matrices que ayudan a encontrar la estrategia más apropiada, una de ellas es la matriz BCG (Boston Consulting Group) que analiza el desempeño de los productos, es recomendada cuando la empresa tiene productos en todos sus puntos, este no es el caso de Rocoto Consultores.

Se ha optado por utilizar la matriz de Ansoff para la elección de una estrategia de cartera. Esta matriz es adecuada cuando la empresa presenta como primer objetivo: crecimiento. Se enfoca en la funcionalidad y la novedad de los productos o servicios (Vicuña, 2019).

Rocoto Consultores, ha decidido utilizar las dos primeras estrategias de crecimiento:

1) **Penetración de mercado**, consiste en ofrecer los productos actuales a mercados ya existentes, por ejemplo, servicios de asesoría en marketing a restaurantes, que incluyen los servicios básicos de marketing y con mayor demanda al público objetivo, según el estudio de mercado realizado. Se eligió la estrategia de penetración porque se desea cambiar el hábito de consumo de consultorías y generar mayor frecuencia de compra.

2) Paralelamente, se debe continuar con una estrategia de **desarrollo de productos**, se utilizará esta estrategia de crecimiento para los servicios ofrecidos por la consultora ya que operará en un mercado conocido, que exige una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades del usuario. La estrategia de diferenciación se manifiesta realizando cambios a nuestros servicios específicamente al sector de restaurantes de servicios, ofreciendo no solo servicios básicos de marketing, sino elaborando servicios más completos que se adecuen al sector de restaurantes y tengan resultados sobresalientes.

En conclusión, se utilizará una estrategia de penetración de mercado en la primera etapa de operación, donde se busca captar clientes y generar recompra, paralelamente se utilizará una estrategia de desarrollo de productos, ofreciendo productos diseñados al rubro de restaurantes, mediante una estrategia de diferenciación.

▪ **Innovación en servicio**

La innovación es un valor que adopta Rocoto Consultores como parte de la esencia de la marca, además se debe considerar dentro de los procesos y las estrategias para el

desarrollo y crecimiento del negocio. Existen diferentes modelos de innovación, o procesos para empezar a innovar en las empresas, Rocoto consultores aplicará las cuatro fases básicas de la innovación durante el primer año: i) La generación de ideas, ii) El desarrollo de un concepto, iii) el desarrollo y prueba en el mercado, y iv) la implementación en el mercado.

Rocoto Consultores utilizará las fases de innovación en todos sus procesos, dentro de los cuales incluye la constante evaluación de sus planes de consultoría y la calidad de los servicios prestados.

Para fomentar el proceso de innovación, Rocoto tendrá una política de “puertas abiertas” donde se incentivará el aporte de ideas para mejorar el servicio al cliente y planes de consultoría, además se dará la facilidad para desarrollar y probar nuevas ideas en clientes o en el mercado.

- ***Plan de innovación para el portafolio de productos***

Durante el primer año se observará el desempeño de los planes de consultoría que se ofrecen, analizando la preferencia y la relevancia para el público objetivo, y midiendo la satisfacción de los clientes.

En el segundo año se considerará un ajuste a la propuesta de los planes de consultoría, en el caso se observe un nivel de satisfacción bajo para los clientes o poco atractivo al mercado. Además, se espera empezar una etapa de crecimiento y obtener mejores resultados a comparación del año anterior.

En el tercer año, se evaluará los planes de consultoría ofertados, y utilizando el proceso de innovación se mejorará los servicios prestados para obtener una mejor posición de mercado. Para ello, se contará con un presupuesto de S/. 10 000 soles en el año uno, destinado a investigación de mercado, o estudio de los clientes, en el caso sea necesario apoyo de terceros, el conocimiento del mercado es fundamental para crear una mejor propuesta de valor.

En el cuarto año y quinto año, se mejorará de forma constante los planes de consultoría, mediante el análisis y el test constante durante estos años.

En conclusión, al ser un servicio puro, es decir intangible, se debe cuidar constantemente la relación con los clientes y mejorar de forma constante los servicios que se ofrecen, es necesario hacer tangible esta mejora para mantener a los clientes satisfechos.

8.4.2. Estrategia de segmentación

La segmentación tiene como objetivo, descubrir las necesidades que presentan diferentes tipos de clientes y satisfacerla de la forma más acertada. Para el desarrollo del plan de marketing se utilizará una estrategia de segmentación concentrada, dado que se requiere concentrar los esfuerzos de la empresa en el segmento de restaurantes (mypes) de servicios completos y limitados, dado que son muy similares.

- **Segmentación de mercado Business to Business**

Factores de segmentación de mercado de empresas:

- **Geográfico:**

Se consideraron empresas que se encuentren en Lima Metropolitana, dado que alberga el 48% de empresas en el Perú y se encuentra en la misma ciudad que la consultora de marketing.

- **Demográfico:**

Tamaño de mercado: En las actividades económicas, se consideró aquellas que cuenten con una mayor cantidad, por ello se eligió dirigirse a las mypes de Lima. Además, se consideró evaluar empresas activas al año pasado, el alta y baja de las empresas, y el tiempo de vida de estas.

- **Crecimiento histórico del sector:**

En las actividades económicas se consideró aquellas que mantengan un crecimiento constante y cumplan con el requisito previo. La actividad de ventas de comidas y bebidas ha logrado obtener un crecimiento constante en los últimos 32 meses.

- **Industria**

Se enfocaron los servicios de marketing al sector de servicios de venta de comidas y bebidas.

- **Situacional:**

Aplicación específica: Se consideró dirigirse a una actividad económica que evidencie la necesidad de realizar estrategias de marketing para su crecimiento y sea de preferencia un servicio híbrido, que tenga un modelo de negocios enfocado a la venta al público en general, dado que, puede desarrollarse más de una herramienta de marketing y crecer en conjunto con el cliente.

Tipo de negocio: En el sector mencionado existen diferentes tipos de servicios de venta de comidas y bebidas según Euromonitor (2020) como: café, bares, restaurantes full service, restaurants limited service, cafeterías autoservicio, y puestos de comida (kioscos). De los cuales aquellos que presentan una mayor cantidad de empresas (109,963) y mayores ventas son los restaurantes que ofrecen son los restaurantes de servicios completos (full service) y servicios limitados (limited service), siendo los negocios con mayor potencial. (Capítulo III: Marco conceptual)

De esta forma se concluyó, que el mercado objetivo son restaurantes, que sean considerados como mypes, y ofrezcan servicios completos o limitados, exceptuando las cadenas y franquicias, dado que tiene un apoyo comercial proveniente de la compañía a la que pertenecen.

- ***Segmentación estratégica de restaurantes objetivo***

La segmentación estratégica también sirve para optimizar el presupuesto de marketing en base a nuestro mercado objetivo identificado anteriormente en la segmentación de mercado, agrupándolos en clústeres de clientes. Se clasifican en segmentos estratégicos, segmentos estratégicos prioritarios y segmentos no estratégicos. Esta diferenciación se lleva a cabo para reconocer cual es el atractivo de cada segmento.

Sainz de Vicuña, define el segmento estratégico como “aquel segmento al que la empresa se va a dirigir, o en el que se va a concentrar, sabiendo que en él tenemos una posición de ventaja respecto a nuestros competidores en aquello que el consumidor o usuario valora realmente” (Vicuña, 2015: 285).

A continuación, se detallarán los aspectos más valorados en cada segmento según el estudio de mercado elaborado, dado que cada segmento tiene diferentes características.

Tabla 7.2. Estrategia de segmentación para Rocoto Consultores

Segmento estratégico por zonas	Aspectos valorados	Estrategia de segmentación
Segmento alto: Lima Moderna Lima Este	<ul style="list-style-type: none"> • Principales problemas de marketing: falta de una gestión de web y redes sociales, falta de un área de marketing y falta de un planeamiento estratégico. • Buscan servicios especializados en su sector. • Esperan compromiso con el negocio. • Desean realizar el pago de forma mensual. • Tienen una disposición de pago superior al promedio • Prefieren una consultoría integral de marketing. • Prefieren ser contactados por primera vez personalmente o por medio digitales. • Principales servicios solicitados: Plan estratégico, marketing de servicios y atención 	Segmento estratégico prioritario: Se ha considerado elegir a los restaurantes de Lima Moderna como nuestro segmento prioritario, dado que existe un ticket de compra más alto, y una frecuencia mayor a comparación de otras zonas geográficas
Segmento medio: Lima Centro Lima Sur Lima Norte	Similar al segmento prioritario, pero: <ul style="list-style-type: none"> • Consideran que el marketing es necesario en sus negocios. • Encuentran más interesante el concepto, pero tienen una disposición promedio a comparación del mercado. • Prefieren los servicios de marketing digital, publicidad. • Prefieren tener más de una opción de pago. • Prefieren servicios específicos y personalizados. 	Segmento estratégico: Es el segmento al que se va a dirigir la empresa, dado que tiene una posición de ventaja frente a otras consultoras en gestión.
Segmento bajo: Callao	Similar al segmento medio, pero: <ul style="list-style-type: none"> • No consideran de gran importancia el marketing para sus restaurantes. • Solo tomaría el servicio una vez. • La disposición de pago es la más baja del mercado, ubicándose bajo el promedio. 	Otros segmentos: Este segmento tendrá un menor esfuerzo en temas de marketing, pero no será olvidado desde el punto de vista comercial, dado que es parte de nuestro mercado meta e importante para alcanzar nuestro objetivo.

Elaboración propia

8.4.3. Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento de una marca forma parte de la estrategia de marketing que ayuda a definir cómo quiero que me perciba el mercado meta y; por ende, se diseña la oferta e imagen de la marca con el fin de ocupar un lugar distintivo en la mente del público objetivo.

En el libro de Las 22 leyes inmutables del marketing de Ries y Trout (1993), se evidencia el grado de importancia del posicionamiento como estrategia, puesto que una

de las leyes (y la más relevante) que aplica al presente trabajo de investigación es la Ley del liderazgo (es mejor ser el primero que el mejor) porque la marca líder en cualquiera de sus categorías y en su mayoría de veces se convierte en la primera marca en la mente del consumidor, como sucedió con Coca-Cola en gaseosas e IBM en computadoras. Además, en muchas ocasiones la marca líder tiende a convertirse en genérico como por ejemplo sucedió con Kleenex y Quaker. Por ello, Ries y Trout (1993) indican que el marketing es una batalla de percepciones, no de productos.

Además, Sainz de Vicuña (2015) propone un cuadro sinóptico previo a la definición de la estrategia de posicionamiento como se muestra en el siguiente cuadro 7.3:

Tabla 7.3. Cuadro sinóptico para la definición de la estrategia de posicionamiento

Estrategia de segmentación	Definición del segmento	Importancia relativa en el mercado	Escala de valores	Importancia relativa (valores demandados)	Rocoto consultores	
					Ventajas competitivas	Desventajas competitivas
Segmento estratégico prioritario	Restaurantes de servicios limitados y completos de Lima Moderna y Lima Este	45%	Resultados Compromiso con el negocio Precio	42% 38% 20%	Resultados Compromiso con el negocio	Precio
Segmento estratégico	Restaurantes de servicios limitados y completos de Lima Centro, Sur y Norte	35%	Resultados Compromiso con el negocio Precio	38% 34% 28%	Resultados Compromiso con el negocio	Precio
Otros segmentos	Restaurantes de servicios limitados y completos de Lima Callao	20%	Resultados Compromiso con el negocio Precio Tiempo de entrega	30% 25% 23% 22%	Resultados Compromiso con el negocio Tiempo de entrega	Precio

Elaboración propia

Para elaborar la tabla 7.4, se consideró en primera instancia la estrategia de segmentación, la cual se desarrolló en el apartado anterior y se definió 3 segmentos en base a los aspectos valorados extraídos en la investigación. Luego, se estableció el nivel

de importancia relativa de cada segmento en función a la prioridad e intención de contratar una consultora de marketing. En la escala de valores se consideró los 3 y 4 atributos más valorados por cada segmento y la puntuación se realizó en base a un promedio por valorado por cada zona (Lima moderna, Este, Sur, Norte, Centro y Callao) y el total de segmentos. Respecto a las ventajas y desventajas competitivas, en los tres segmentos cumplimos con los resultados a corto plazo, compromiso con el negocio y el tiempo de entrega del servicio.

Por otro lado, Sainz de Vicuña (2015) menciona que el concepto de posicionamiento se define en función a las tres claves estratégicas: posicionamiento de la empresa, del producto y ante el cliente.

Tabla 7.4. Estrategia de posicionamiento

Como empresa	Consultora líder en marketing especializada en el segmento de restaurantes de Lima metropolitana.
Como producto	Nuestra consultora le ofrece los servicios de marketing que usted necesita para diferenciarse del mercado, conectar con más clientes, elevar sus estándares de satisfacción al cliente, aumentar su rentabilidad e innovación constante, de la mano de un equipo especializado y comprometido con su negocio.
Ante el cliente	Consultora especializada y comprometida con el objetivo de brindarle el mejor servicio para lograr su desarrollo y crecimiento de su negocio a través de resultados a corto plazo.

Elaboración propia

En la tabla 7.5. para las tres claves estratégicas se enfatiza en la especialización, resultados a corto plazo y compromiso con el negocio, que son los atributos más valorados por el público objetivo según el trabajo de investigación. (Capítulo V: Investigación).

- ***Identidad de la empresa***

En la identidad de la empresa o la identidad corporativa, se desarrollará la representación o imagen de la empresa para generar un rápido reconocimiento del público objetivo a través de una marca y un logo.

- **Marca:** Rocoto Consultores, es el nombre de la marca que representará la empresa que se estaría constituyendo. Cabe mencionar que, el rocoto es una los principales

condimentos de la comida peruana y que de manera directa está relacionado al público objetivo, restaurantes. Y consultores es por el giro de negocio propuesto, un servicio de consultoría de marketing.

- **Logo:** La representación visual de la marca será de la siguiente manera:

Gráfico 7.2. Logotipo de Rocoto Consultores



Elaboración propia

- **Características:** Se utiliza como imagen principal al rocoto, verdura emblemática de origen peruano característico de la gastronomía, es la base de varios platos típicos de la sierra. Está relacionada directamente con el sector de restaurantes, la gastronomía y las picanterías. Se utilizó el rocoto para especificar el rubro al que se dirige la empresa, y asociar a la marca con el éxito de la gastronomía peruana. El rocoto está fusionado con la imagen de un foco, lo que universalmente es símbolo de ideas, además de lo mencionado anteriormente, se desea relacionar a la empresa con el concepto de creatividad, nuevas ideas e innovación.

- **Personalidad:** Energía, creatividad, innovación.

- **Tipo de letra:** Se utilizó una tipografía de la familia Sans Serif, porque es moderna, transmite organización, seriedad, seguridad y profesionalismo.

- **Colores:** Los colores que se utilizarán serán el rojo que indica dinamismo y energía, el verde que indica crecimiento, ética y equilibrio, y la presencia del negro que indica valor y prestigio.

- **Identidad de marca**

A continuación, se ha definido la identidad de la marca Rocoto Consultores, considerando los core values y segmentos establecidos.

Tabla 7.5. Identidad de la marca

ACTIVIDAD	Consultoría en servicios de creación y reforzamiento de marca, marketing digital, marketing de servicios y atención al cliente, publicidad, gestión de precios y plan estratégico para restaurantes de servicios limitados y completos de Lima Metropolitana.			
ÁREA DE COMPETENCIA	Segmentos objetivos:			
	Segmentos estratégicos prioritarios: Restaurantes de servicios limitados y completos de Lima Moderna y Lima Este.			
	Segmentos estratégicos: Restaurantes de servicios limitados y completos de Lima Centro, Sur y Norte.			
	Otros segmentos: Restaurantes de servicios limitados y completos de Lima Callao.			
CORE VALUES	Porque sabemos cuáles son tus sueños y queremos ser parte de ellos, tienes nuestro compromiso desde principio a fin para realizarlos en el menor tiempo posible. COMPROMISO	INSTRUMENTAL	EXPRESIVE	CENTRAL
	Porque tu crecimiento es el nuestro, por eso te acompañamos en todo momento. EMPRENDIMIENTO			
	Porque hay constantes cambios alrededor de tu negocio, te ayudamos adaptarse y mejorar para que seas innovador y competitivo ante los demás. INNOVACIÓN			
BRAND MISSION	Ofrecer a los emprendedores del sector restaurantes el mejor servicio en base a una consultoría especializada en marketing para lograr su crecimiento en el menor tiempo posible			
BRAND AMBITION	Marca peruana especializada y comprometida en obtener resultados a corto plazo			
BRAND IDEA	El mejor servicio de marketing para peruanos emprendedores			

Elaboración propia:

Fuente: El plan de marketing en la práctica (2015)

8.4.4. Estrategia de fidelización y retención

Vicuña (2015), plantea dos pilares básicos para realizar una estrategia de fidelización: el marketing relacional y la gestión del valor percibido. El de marketing relacional permite mejorar la gestión de cartera de clientes y la gestión de lealtad de los clientes, por ello, se trabajará en la confianza a largo plazo de los clientes, para que estos sigan comprando y recomendando. Mientras que, en la gestión del valor percibido se basa en tres puntos claves: valor de compra, valor de uso y valor final; que los clientes otorgan a los productos/servicios. Siendo el más relevante para Rocoto consultores el de marketing relacional.

Por ello, como primer paso en Rocoto consultores se clasificará los clientes en base al plan de servicio que hayan adquirido y a la facturación que representen para elaborar la estrategia de fidelización y retención.

El programa de fidelización y retención consistirá en las siguientes acciones, luego de haber contratado los servicios:

- **Capacitaciones y eventos**

Se realizarán capacitaciones y eventos en línea y de manera presencial, en los cuales se invitará a los principales clientes. Se está programando al año dos capacitaciones y/o eventos en línea (virtuales) durante los primeros cinco años, y uno de manera presencial a partir del segundo año. También, se otorgará invitaciones pagadas a eventos de terceros.

- **Consultoría gratuita**

Se programará una hora con el consultor para abordar consultas relacionadas a Marketing al siguiente año de haber entregado el servicio por única vez. La programación será en función a la disponibilidad del cliente.

Para esta actividad se destinó una cantidad de horas al año, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

- **Marketing de contenidos**

Se elaborará contenidos relacionado al negocio de restaurantes, como informes, newsletter, una vez al mes, además que se compartirá información de eventos, charlas o capacitaciones gratuitas en las que puedan participar. Se estima invertir dos horas para elaboración de contenidos, y elaborarlo una vez al mes, y enviar las invitaciones a todos los clientes.

- **Medición de satisfacción al cliente**

Se trabajará con una agencia de investigación para realizar encuestas a los clientes y medir su satisfacción y expectativas con los servicios. Esta actividad se realizará una vez al año.

- **Aplicativo de gestión de pedidos y mesas**

Se invertirá en el desarrollo de un aplicativo intuitivo y fácil de manipular, que permita la gestión de pedidos y mesas mediante una suscripción por un año. Esta aplicación se podrá personalizar en base al número de mesas, platos y/o bebidas que tenga el restaurante. Como principal funcionalidad del aplicativo; los meseros podrán registrar los pedidos de sus clientes y se enviarán de manera automática al personal de cocina para la elaboración de los alimentos, además que contará con un módulo de reportes para contar con el detalle de platos y bebidas vendidas durante el día. En el primer año se considerará el costo de inversión del desarrollo y luego el costo por año por el mantenimiento o actualización del aplicativo.

El presupuesto asignado para la estrategia de fidelización y retención será de S/. 60,690.00 y se ha determinado en función al número de acciones por año, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7.6. Presupuesto de la estrategia de fidelización y retención

Acciones	Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitaciones y eventos						
Evento presencial	5,000.00	0.00	5,000	5,000	5,000	5,000
Eventos y/o capacitaciones en línea	550.00	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Invitaciones a eventos de terceros	350.00	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
Consultorías gratuitas						
Horas de consultoría gratuitas	35.00	700	805	875	945	1,015
Marketing de contenidos						
Newletter (en horas)	35.00	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680
Invitaciones a eventos gratuitos de terceros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Análisis de la satisfacción al cliente						
Encuesta de satisfacción al cliente	2,000.00	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Aplicativo para restaurantes						
Desarrollo del aplicativo	4,000.00	4,000	800	800	800	800
Total		10,530	12,435	12,505	12,575	12,645

Respecto a los costos de las acciones de consultorías gratuitas y marketing de contenido, se utilizarán los recursos de la empresa, por lo que se valoriza la acción, pero no se considerará dentro del presupuesto final.

8.5. Estrategia de marketing mix

8.5.1. Servicios

Los servicios son cualquier acto o función que se ofrece a un tercero, en su esencia son intangibles y no implica tener propiedad sobre algo, son intangibles, inseparables, variables y perecederos que suelen exigir un mayor control de calidad. Rocoto Consultores ofrece servicios categorizados como puros, es decir servicios totalmente intangibles, en el cual se pueden elegir entre diferentes procesos para entregar dicho servicio. Estos servicios están creados con el fin de satisfacer una necesidad empresarial. (Kotler, 2016)

Rocoto Consultores, al ser una consultora de marketing integral ofrece varios servicios de marketing:

- ***Creación y reforzamiento de la marca especializado para restaurantes.***

Este servicio es importante porque una de las características de los servicios es la intangibilidad, esta característica se refiere a cómo las empresas de servicios pueden demostrar su calidad mediante la evidencia física y la presentación. Visto que, los restaurantes ofrecen un servicio híbrido (oferta de bienes y servicios por igual) los elementos de marca, como el logotipo, símbolos, características, publicidad, personal, y las instalaciones son importantes para hacer más tangibles sus servicios y sus beneficios. (Kotler, 2016). El servicio en mención consta de dos partes:

- La creación de los elementos que sirven para identificar la marca y diferenciarla en el mercado (Identidad de marca)
- Visual merchandising, es una herramienta de marketing que sirve para publicitar y promocionar los productos y la marca dentro del punto de venta, y es importante porque determina en un 60% a 75% las decisiones de compra que se realizan en un establecimiento. (Ramírez, 2014).

- ***Plan de Marketing digital.***

El segundo servicio más demandado es el de marketing digital, el servicio consta en el diseño, implementación y supervisión de la estrategia de marketing digital y sus acciones.

El servicio de marketing digital es el uso de las estrategias y acciones del marketing convencional utilizando los canales digitales, para promover o comercializar productos a

los consumidores. Sainz concluye que, es un conjunto de estrategias y técnicas desarrolladas en internet para comunicar o vender cualquier tipo de información, propiciando la interacción entre cliente y empresa. (de Vicuña Ancín, 2018).

El servicio consta de varios servicios esenciales para las mypes:

- Creación y/o gestión de redes sociales.
- Creación y/o gestión de publicidad en internet
- Posicionamiento en internet
- Elaboración de página web

▪ ***Marketing de servicios y atención al cliente.***

Este servicio se enfoca en generar una relación del restaurante con sus comensales, mediante el mejoramiento de la atención al cliente por parte del personal de atención directa (mozos) y el personal administrativo.

En los servicios es muy importante mantener una relación con los clientes, y los especialistas en marketing de servicios conocen el aumento del poder de decisión de los clientes, cada vez existen consumidores más exigentes; la coproducción del cliente, desean personalizar sus pedidos; y la satisfacción de clientes y empleados. (Kotler, 2016)

Los servicios en mención son:

- Capacitación del personal enfocado a la satisfacción de clientes
- Coaching para mozos
- Medición de la satisfacción de clientes y empleados

▪ ***Plan de Publicidad***

La publicidad es una forma de difundir un mensaje, una marca o una idea. El servicio de publicidad está enfocado en diferentes objetivos: informar, persuadir, recordar o reforzar, considerando estos objetivos se realiza un plan de publicidad para cada cliente de acuerdo a sus necesidades. Dentro de este se considerará un presupuesto publicitario, el desarrollo de una campaña publicitaria, la elección de los medios y la evaluación de la eficacia de la publicidad, a este servicio se le denomina: Plan de publicidad integrado.

Este servicio cuenta con un servicio adicional:

- Promoción de venta: la promoción es una actividad que busca incentivar una compra mayor o en el corto plazo de los servicios. Mientras que la publicidad ofrece una razón, la promoción ofrece un incentivo (Kotler, 2016). Este servicio está enfocado al impulso de la venta en el restaurante.

- ***Creación de un Plan estratégico***

La creación del plan estratégico es el servicio más completo y a las veces el más importante para la empresa pues establece el mercado objetivo del restaurante y la propuesta del valor en base al análisis del mercado. Es necesario para lograr la diferenciación en el mercado.

Este servicio cuenta con dos partes:

- Creación de una propuesta de valor diferenciada
- Identificación, conocimiento y análisis del perfil de los clientes y sus preferencias

Al ser una consultora de marketing integral, se ha creado tres planes de consultoría a ofrecer que combinen nuestros servicios, considerando las necesidades y preferencias de los restaurantes vistas obtenidas en la investigación de mercado. Cada plan tiene un servicio y diferentes aplicaciones. (Ver anexo 29)

- ***Plan Emprendedor (Plan 1)***

Este plan es un servicio básico, que ofrece los principales beneficios evaluados en la investigación de mercado. Compuesto por los servicios de i) Creación y reforzamiento de la marca especializado para restaurantes, ii) Plan de Marketing digital, iii) Marketing de servicios y atención al cliente y iv) Publicidad.

- ***Plan Digital (Plan 2)***

El plan está dirigido a los restaurantes que necesiten mejorar sus acciones de marketing digital. Compuesto por los servicios de: i) Creación y reforzamiento de la marca especializado para restaurantes, ii) Plan de Marketing digital, iii) Marketing de servicios y atención al cliente, iv) Publicidad y v) Plan estratégico

- ***Plan Estratégico (Plan 3)***

El plan estratégico incluye todos los servicios mencionados inicialmente, se hace un acompañamiento constante en la implementación de este. Compuesto por todos los servicios que realiza la consultora.

Las estrategias en el caso de los servicios son:

- Durante el primer y segundo año de funcionamiento, se incentivarán los planes uno y dos, para incentivar la prueba y el conocimiento de la consultora, de esta forma se logrará cumplir con el objetivo de penetración de mercado planteado.

- Durante el año tres, la consultora debe innovar en los servicios brindados, ofreciendo servicios diferentes y relevantes, de acuerdo a las necesidades y preferencias de sus clientes y del mercado. Para ello, se contará con un plan de innovación de servicios.
- Durante el año cuatro en adelante la empresa debe enfocarse en posicionar los servicios, mejorados, en el mercado para afrontar a la competencia existente, obtener la preferencia de sus clientes, y atraer nuevos.

8.5.2. Precio

La determinación del precio (*pricing*) ya no se contempla como un proceso táctico y de corto plazo, sino que debería ser considerado como una actividad estratégica, teniendo en cuenta las tendencias que moldean el largo plazo (Eslava, 2015). Es por ello que los capítulos anteriores, los cuales permiten entender el contexto general de la empresa, la investigación del mercado y la definición de estrategias, influyen en este punto.

Las estrategias utilizadas son:

- Durante el primer y segundo año de funcionamiento, al ser un producto nuevo y especializado, se considerará un precio mayor al valor de referencia.
- En el tercer año existe la posibilidad del ingreso de mayores competidores, por ello, para defender la posición ganada en el mercado se mantendrá el valor económico de los planes, pero se considerará mejorar el valor del servicio, para lograr una ventaja frente a la competencia y mantener una posición competitiva en el mercado.
- En el cuarto y quinto año se mantendrá una posición estable en el mercado, manteniendo los precios de año anterior y buscando nuevas formas de aumentar el valor a los servicios de consultoría.

Holden & Nagle (2002), mencionan que para hacer una fijación de precios inteligente se debe determinar el “valor económico” para el consumidor, el cual se define como el valor de referencia en el mercado (precio de mejor sustituto) más el valor de diferenciación que se le ofrezca; para el caso del presente proyecto, los factores de diferenciación están determinados en la sección “Propuesta de valor”, y deben ser correctamente valorados para poder determinar el(los) precio(s) de venta.

Holden & Nagle (2002) además mencionan que, con la finalidad de poder tener la máxima eficacia económica, se pueden establecer distintos segmentos en función a su sensibilidad al precio y generar diversas propuestas siguiendo los tres pasos para determinar el precio (Paso 1: Identificar valor de referencia; Paso 2: Establecer factores de diferenciación; Paso 3: Valoración de cada factor). Este proceso se ve reflejado en la Tabla 7.7, que concluye con el precio mensual por cada paquete descrito anteriormente.

Tabla 7.7. Estimación del valor económico

	Valor de referencia	Valor de diferenciación		Precio (mensual)
		Positivo	Negativo	
Plan 1	S/. 500	Servicio integrado (S/. 250) Especialización (S/. 250)	Riesgo (S/. 150)	S/. 850
Plan 2	S/. 1000	Servicio integrado (S/. 250) Especialización (S/. 250)	Riesgo (S/. 250)	S/. 1250
Plan 3	S/. 1000	Servicio integrado (S/. 250) Especialización (S/. 250) Mayor compromiso (S/. 200)	Riesgo (S/. 250)	S/. 1450

Fuente: Holden & Nagle (2002)

Elaboración: Propia

Tomando como referencia los resultados de la investigación de mercados la mayoría de los clientes aceptaron realizar los pagos de forma mensual. Es por ello que se considera esta característica en la Tabla 7.8.

Tabla 7.8. Precios por los servicios prestados

	Precio (mensual)	Duración en meses	Precio total por el servicio
Plan 1	S/. 850	2	S/. 1700
Plan 2	S/. 1250	2	S/. 2500
Plan 3	S/. 1450	5	S/. 7250

Elaboración: Propia

8.5.3. Plaza

Una de las estrategias de marketing como es plaza, conocida también como distribución, permite definir la forma en la que se entrega el servicio o producto a los clientes, por ello, es importante identificar los intermediarios que participan en el proceso. Para diseñar el sistema del canal es necesario conocer las necesidades y deseos de los clientes, y establecer el alcance y la responsabilidad del canal. (Kotler, 2016)

De igual importancia, se deben determinar los niveles del canal, es decir, el número de intermediarios, según Kotler (2016) existen cuatro canales de marketing por bienes y

servicios. Sin embargo, para este trabajo de investigación se aplicará el primero, un canal de nivel cero (0), también conocido como canal de marketing directo y considerado cuando el fabricante (Rocoto consultores) vende de manera directa al cliente, y se aplica cuando se desea ser más efectivos en las campañas relacionadas al marketing, generar un vínculo más cercano con los clientes, y asegurar que el valor agregado llegue al cliente. Estas ventas se realizan principalmente a través de reuniones con los clientes, por correo electrónico, en línea o puntos de venta que cuente el fabricante.

Por otra parte, según el estudio cuantitativo, el 68% del público objetivo de las 5 zonas prefieren en primera instancia ser contactados a través de visitas personalizadas a sus locales, seguido con un 12% el contacto a través de plataformas digitales (redes sociales). No obstante, la zona del Callao prefiere en un 46% ser contactados mediante ferias y/o eventos.

Por ello, para la estrategia de plaza se realizará el contacto directo mediante visitas personalizadas a los clientes, y el uso de plataformas digitales.

- ***Visitas personalizadas***

Un consultor especializado se pondrá en comunicación con diferentes prospectos para programar la visita a su local y coordinará de tal manera que pueda reunirse con otros que se encuentren cerca a la ubicación. De estas visitas se espera lo siguiente:

- Visitar al cliente en el menor tiempo posible
- Reforzar la información sobre los servicios que se brindan
- Confirmar el interés de contratación del cliente sobre el servicio

- ***Plataformas digitales***

En primera instancia, se habilitará un fanpage de Facebook con los datos de la empresa, y un mensaje conciso sobre los servicios de Rocoto Consultores. Se empleará este medio por ser uno de los más utilizados por el público objetivo, además que se reforzará con un sitio web.

Gráfico 7.3. Información del fanpage de Rocoto Consultores



Fuente: Elaboración propia

8.5.4. Promoción

El plan de promoción se enfocará en la comunicación, según Kotler, la comunicación de marketing tiene como objetivo informar, persuadir y recordar al público objetivo sobre el producto o servicios en venta. En el caso de la consultora, las comunicaciones mostrarán al público objetivo porque necesitan sus servicios y que lograrán con ellos.

El proceso de compra establecido para Rocoto Consultores seguirá el modelo AIDA, se ha elegido este modelo, porque se adecua mejor al proceso de decisión del segmento.

Para el desarrollo del plan de promoción de la empresa se utiliza como referencia a Kotler (2016) y Vicuña (2015).

▪ **Objetivos de comunicación**

El público objetivo de la consultora son restaurantes como empresas, pero dentro de ellas el decisor de compra son los administradores del restaurante, y en igual medida los dueños de los restaurantes mype. Por lo tanto, los objetivos de comunicación están dirigidos al decisor de la compra dentro del restaurante: los administradores y/o dueños del restaurante.

- Crear conciencia y conocimiento de la marca “Rocoto consultores” en los restaurantes de Lima Metropolitana. (Atención)
- Establecer la necesidad de los servicios de Rocoto Consultores en los restaurantes, y comunicar los beneficios para lograr el cambio de hábito sobre la contratación de una consultora de marketing. (Interés y Deseo)
- Influir en la decisión de compra de los servicios de marketing (Compra)

- Para cumplir con los objetivos planteados, se utilizarán los siguientes medios de comunicación: publicidad, promoción de ventas, marketing digital, marketing directo y ventas personales. Se detallará más adelante.
- ***Estrategia de comunicaciones***
 - Utilizar los medios masivos para generar conciencia y conocimiento de la marca, mediante mensajes informativos profundizando los atributos y beneficios del servicio, durante todo el primer año de forma constante.
 - Utilizar los medios digitales como principal fuente de comunicación, dado que es el segundo medio más popular para el segmento, durante los cinco primeros años.
 - Reforzar los principales productos con los que se desea penetrar el mercado, utilizando los medios y plataformas digitales durante los primeros cinco años de funcionamiento.
 - Utilizar los medios digitales para apoyar las acciones de venta y marketing directos a realizar para generar interés y deseo en la compra, los tres primeros años de funcionamiento.
 - La venta y el marketing directos se utilizarán para influir en la contratación de los servicios los tres primeros años, luego solo se contará con la venta directa.
 - Se utilizará el marketing directo para informar a los restaurantes del segmento no prioritario sobre la marca y sus beneficios, además de medios de mensajería.

- ***Diseño de comunicaciones***

- **Estrategia del mensaje**

Para establecer el mensaje que Rocoto Consultores va a comunicar, se tomará como base el estudio del público objetivo y la propuesta de valor.

“Nuestros servicios de **consultoría integral en marketing**, que incluyen: creación y refuerzo de marca, marketing digital, publicidad branding, marketing de servicios y marketing integral; especializados en el rubro de restaurantes ayudan a los dueños del rubro de Lima metropolitana que quieren diferenciarse en el mercado para contrarrestar la competencia agresiva, ganar una posición y tener clientes satisfechos con su propuesta”

El mensaje que se va a utilizar en la comunicación es:

“Rocoto Consultores, una consultora de **marketing integral** especializada en restaurantes, que busca que tu restaurante sea reconocido en el mercado, buscando

obtener una ventaja sobre tus competidores y, la satisfacción y preferencia de tus clientes; con el objetivo de alcanzar el éxito del negocio”.

El mensaje será racional y emocional, porque apelará a desarrollo del negocio y crecimiento y a la necesidad de los restaurantes por sentirse aceptados y lograr la confianza de sus clientes, que fue uno de los cinco principales problemas que tiene el segmento según el estudio de mercado realizado.

- **Estrategia creativa**

En la estrategia creativa se apelará a mensajes informativos donde se explicará a profundidad los beneficios que se obtiene de utilizar los servicios de consultoría de Rocoto para lograr cambiar el cambio de hábito del segmento, haciendo énfasis en:

A. La solución de los problemas de marketing básicos de la empresa: falta de apoyo de marketing digital, falta de un planeamiento estratégico y falta de un área de marketing; y los beneficios que obtendría el restaurante al solucionarlos.

B. Comparación de un restaurante con el apoyo de Rocoto Consultores vs. un restaurante sin un área de marketing

C. Testimonios de clientes, enfatizando en el cambio de su negocio con el apoyo de Rocoto.

Tabla 7.9. Diseño de la estrategia creativa de comunicación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mensaje principal	A	A y C	C y B	C	C
Mensaje de apoyo	B	B	A	B y A	B

Elaboración propia

Se utilizarán mensajes unilaterales, donde se presentarán primero los argumentos más fuertes sobre el uso de Rocoto consultores, mencionado anteriormente, con el fin de capturar la atención y provocar interés del segmento objetivo. Se revisará el contenido del mensaje cada año para ser relevantes para el público objetivo.

- **Fuente del mensaje**

La fuente del mensaje es importante para lograr que el público objetivo crea en la propuesta y en el mensaje. Las fuentes con mayor credibilidad son la experiencia, la

confiabilidad y la simpatía (Kotler, 2016), Para lograr la credibilidad debe enfocar los mensajes en los tres aspectos mencionados.

En los dos primeros años, en el cual todavía no se tienen una amplia cartera de clientes, de debe desarrollar la empatía en los mensajes, donde se comunicará las problemáticas de las empresas con franqueza, naturalidad y sentido del humor, para lograr llamar la atención del segmento y empezar a ganar su confianza. La confianza se desarrollará con transparencia en las comunicaciones de la consultora.

Como parte fundamental en el ADN de la marca, la honestidad es uno de nuestros pilares. Finalmente, los testimoniales contarán la experiencia de nuestros clientes con nuestro servicio, con franqueza y naturalidad, y lo harás en nuestras plataformas o mediante la recomendación de nuestros servicios.

▪ ***Elección de canales de comunicación.***

Los canales de comunicación que utilizará Rocoto serán: los canales de comunicación personal, en el cual se incluyen las ventas personales (ventas por teléfono, mensajería, visitas), el marketing directo y el marketing digital, dado que parte de este medio será utilizado de forma muy específica y dirigida mediante la segmentación del público objetivo; y los canales masivos en el cual se utilizará la publicidad, la promoción de ventas y el marketing digital y sus plataformas. El canal de comunicación personal, al ser una empresa que ofrece servicios a otras empresas, es el más importante, y tiene una mayor influencia en la venta.

La mezcla de medios tiene como objetivo cubrir todas las etapas de compra, cada fase debe tener medios específicos para lograr la compra.

Tabla 7.10. Mezcla de medios de acuerdo con el modelo AIDA

Etapa	Modelo AIDA	Mezcla de Medios
Etapa Cognitiva	Atención	Publicidad
Etapa Afectiva	Interés-Deseo	Marketing digital - Marketing Directo
Etapa Conductual	Acción	Promoción de venta Venta directa

Elaboración propia

- ***Publicidad***

La publicidad tiene como objetivo llegar de forma masiva, logrando enviar un mensaje repetidas veces al segmento objetivo. El objetivo del medio es comunicar los mensajes y convencer al público objetivo sobre su veracidad. La publicidad debe captar la atención (AIDA).

Estos medios tienen como objetivo generar *brand awareness*, creando conciencia y conocimiento sobre la marca, no tienen como objetivo la conversión, sino la exposición y el alcance al público objetivo.

En el primer año se utilizará una mezcla de tres medios que tendrá una pauta constante que ayudará reforzar la presencia de la marca en el segmento. Los medios que utilizaremos para realizar publicidad de forma masiva serán tres: Facebook como medio para generar recordación, Youtube y Google Smart Display como formato para generar alcance y tráfico a la web de la empresa. (Ver anexo 30)

- ***Marketing digital***

Los medios digitales nos dan la posibilidad de interactuar con el público, estar presentes en el momento indicado, cuando busca nuestros servicios. Este medio nos permite contactarnos y enviar varios mensajes mediante un mismo medio. El marketing digital está enfocado en la etapa afectiva donde buscamos generar el interés y el deseo hacia el servicio (AIDA).

El marketing digital tiene como objetivo captar posibles clientes potenciales, puesto que, está enfocado a la conversión y la recolección de datos. Luego se convierten en clientes potenciales generando base de datos. Los medios que se utilizará para lograr los objetivos son ocho: Facebook para la generación de leads, LinkedIn para tener presencia de marca en el segmento empresarial, Whatsapp Business como herramienta de comunicación, la web de la empresa y los landing page donde aterrizan las campañas digitales, el marketing de contenido para posicionarnos en buscadores con temas relevantes, publicidad en internet (SEM) y Youtube que nos ayudará a generar contenido de valor para el segmento (Ver anexo 31).

- ***Marketing directo***

Para realizar acciones de marketing directo, la empresa debe invertir en la compra o creación de una base de datos. Las bases de datos se pueden crear mediante campañas de generación de leads. Es una herramienta de comunicación personalizada, que brinda

información directa. El marketing directo puede ser muy específico, si se cuenta con la información necesaria, el objetivo del medio es generar el deseo de la compra (AIDA).

El medio que se utilizará en el marketing directo es:

- Correo Directo: Se enviará la presentación de la empresa en un formato físico que pueda ser guardado y leído por más de una persona en el restaurante. El envío de folletería es una práctica perdida actualmente, pero que permite tener la información de la empresa disponible.
 - Telemarketing: Las llamadas serán realizadas por un servicio de call center.
- **Promoción de ventas.**
El objetivo de la promoción de ventas es crear incentivos para la compra del producto, está enfocado en la etapa de acción (AIDA). El medio que se utilizará para enviar los incentivos de ventas son WhatsApp Business y mailing.

- **Eventos**

Se considera un presupuesto de eventos anualmente con el objetivo de participar en eventos de gestión o gastronómicos enfocados al segmento objetivo, por ejemplo, ferias, capacitaciones dirigidas al sector, foros y otros. El presupuesto también puede ser destinado a auspicios.

- **Ventas personales.**

Las ventas personales son importantes en la última etapa de compra, en especial en servicios B2B puesto que, estimulan el deseo y cierran la acción impulsando la compra (AIDA). Es un canal personalizado y orientado a generar una relación con el cliente, para lograr una respuesta de compra.

Para lograr cerrar la venta la empresa contará con tres consultores, socios de la empresa, los cuales tendrán una meta de ventas en función al volumen de ventas. En el presupuesto de la fuerza de ventas se considerará el gasto de movilidad, los gastos de representación, las comisiones de ventas y el uso de la plataforma de WhatsApp Business.

Tabla 7.11. Meta de ventas en soles

Trabajador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	81,064.5	95,803.5	10,8003	11,5718	12,3432
Consultor comercial	81,064.5	95,803.5	10,8003	11,5718	12,3432

Consultor comercial	81,064.5	95,803.5	10,8003	11,5718	12,3432
TOTAL	243194	287411	324009	34,7153	370296

Elaboración propia

Los tres vendedores tendrán la misma meta de ventas anualmente y se medirá mediante el volumen de ventas trimestral.

8.5.5. Cronograma de medios

Los primeros dos años la presencia en los medios será alta, dado que, la consultora se encuentra en una etapa introductoria. A partir del tercer año, el presupuesto de medios decrecerá, y se tendrá un apoyo considerable con la fuerza de ventas.

La implementación de los medios se especifica en el cronograma de medios. (Ver anexo 32)

8.5.6. Presupuesto de medios

En la primera etapa (atención) se plantea invertir en una pauta publicitaria importante, equivalente al 25% de las ventas, dado que los dos primeros años se debe tener que generar conciencia y conocimiento de la marca en el mercado, puesto que, se debe cambiar el hábito de no invertir en una consultora, Además, al ser un servicio nuevo es necesario comunicar el mensaje principal que está enfocado a informar sobre la propuesta de Rocoto Consultores a los restaurantes y reforzar porque es necesario contar con un servicio de consultoría de marketing especializado. En la realización del presupuesto, se toma como referencia los precios recomendados por la plataforma de Facebook Business y Google Adwords. (Ver anexo 33)

En el año tres se reducirá el presupuesto de medios dado que, la empresa contará con clientes y el conocimiento de mercado, sin embargo, se mantendrá la inversión en medios para asegurar presencia constante.

En la segunda etapa (interés y deseo), se considerará enfocar los esfuerzos en la generación de clientes potenciales (generación de leads). Se tiene una meta anual de 550 clientes potenciales contactados, para lo cual se utilizarán los medios digitales y el apoyo de los consultores/vendedores para contactar con ellos. Para lograr obtener la cantidad deseada se considera una tasa de conversión de 3% (optimista) con la cual se desarrollará el presupuesto de medios. Durante los primeros años, el esfuerzo será mayor, para luego

en el año 3 hacia adelante concentrar los esfuerzos en generar el deseo de utilizar los servicios y el cierre de la compra con el apoyo de la fuerza de venta (Ver anexo 33).

Tabla 7.11. Presupuesto de medios de Rocoto Consultores por 5 años (en soles)

Etapa	Medio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Atención	Facebook		7,000	7,000	1,858	1,858	1,858
	YouTube	2,000	5,337	4,000	2,000	2,000	2,000
	Red Display Google		6,300	5,861	2,000	2,000	2,000
Interés y Deseo	Facebook leads		9,000	8,387	1,000	1,000	1,000
	Google Adwords		9,950	8,950	2,000	2,000	2,000
	Whatsapp Business		3,965	3,965	0	0	0
	Youtube leads		5,300	5,300	2,000	2,000	2,000
	Marketing Directo	1,000	2,540	3,540	0	0	0
	Telemarketing		1,000	1,000	0	0	0
	Eventos		2,000	2,000	1,000	1,400	1,400
	Gastos de investigación				10,000		
	Total	3,000	52,392	50,003	21,858	12,258	12,258

Elaboración propia.

En conclusión, la empresa invertirá el primer año de operación el 25% de las ventas, luego el porcentaje irá decreciendo dado que, contará una cartera de clientes en el tercer año y una mejor posición en el mercado.

Tabla 7.12. Gastos de la fuerza de venta por 5 años (en soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto publicidad	60,542	59,953.4	31,808	21,808	21,808
Ventas	243,194	287,411	324,009	347,153	386,809
% ventas	25%	21%	10%	6%	6%

Elaboración propia

8.5.7. Gasto de ventas

En la tercera etapa se busca cerrar la venta (acción), para lo cual se contará con la fuerza de ventas como el primer apoyo mediante la venta directa, además se contará con la herramienta de WhatsApp Business que se instalarán en los teléfonos de trabajo de los

consultores. Mediante esta aplicación se podrá gestionar a los clientes potenciales y lograr un mayor control en el contacto con los clientes potenciales.

La consultora contará con tres consultores, quienes se encargarán de la captación de los clientes y adicionalmente serán el contacto con ellos. Los vendedores serán los tres de los socios de la empresa.

Los consultores tendrán un sueldo fijo, y adicional a ello ganarán una comisión de 5% de las ventas realizadas. En el detalle del presupuesto de ventas se especifican los costos de movilidad, comisiones y representación. Los detalles de los costos se encuentran en anexos (Ver anexo 34).

Tabla 7.13. Presupuesto de medios de Rocoto Consultores por 5 años (en soles)

Acción	Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Movilidad		8,640	11,520	14,400	14,400	14,400
	Gasto de representación	500	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400
	Comisión de ventas		12,160	14,371	16,200	17,358	18,515
	Whatsapp Business	Free	0	0	0	0	0
	Total	3,500	26,200	31,291	36,000	37,158	38,315

Elaboración propia.

8.5.8. Personas

Booms & Bitner (1981), resaltan la importancia que se le debe dar al desempeño de los empleados en su interrelación con los clientes; la actitud y el comportamiento del Asesor Comercial de Rocoto Consultores influirán en la percepción que el dueño del restaurante tenga de la empresa.

Por tal motivo, las acciones propuestas tales como las capacitaciones, contribuirán a mejorar el desempeño del consultor; el coaching contribuirá a fortalecer la identificación con la empresa, a que pueda organizar mejor el tiempo y con ello realizar una adecuada selección de los restaurantes con los cuales trabajar. Las sesiones de creatividad también estarán presentes en la empresa, toda vez que existe la necesidad de innovar en la prestación del servicio.

Es necesario establecer reconocimientos mensuales al personal que cumple con las metas comerciales, mantener una fluida comunicación y feedback sobre su desempeño contribuirán con la motivación del trabajador (Ver Anexo 49).

8.5.9. Evidencia física

Booms & Bitner (1981), señalan que el lugar o evidencia física se refieren a las características del lugar donde se presta el servicio y cualquier bien tangible que ayude su desempeño, el cual es sumamente importante ya que los clientes usan las pistas tangibles con las cuales interactuaron para evaluar la calidad del servicio prestado. Rafiq & Ahmed (1995) señalan que los principales puntos a tener en cuenta para este apartado son: mobiliario, colores, diseño, nivel de ruido y bienes de ayuda.

Para el caso de una empresa que brinda el servicio de consultoría como Rocoto Consultores, el servicio prestado se realiza en las instalaciones del cliente, se considera desde el contacto inicial, entrega del servicio y servicios post venta; no por ello se debe descuidar este aspecto pues en algunas situaciones el espacio físico de la empresa puede ser visitado por los clientes. Es por ello por lo que las instalaciones deben tener una decoración y un aspecto agradable, que denote relación con el sector en que se labora, así como mobiliario limpio y en buen estado.

Por otro lado, el espacio virtual también debe ser considerado en el análisis, pues debe tener relación a un diseño general que ayude y refuerce la identidad de la marca. Al igual que para ese aspecto físico el diseño y la experiencia deben ser óptimas para que el usuario pueda tener una experiencia agradable que sea tomada en cuenta al momento de la valoración del servicio.

8.5.10. Procesos

La definición de las políticas empresariales, procedimientos, mecanización, discreción del empleado, involucramiento del cliente, dirección del cliente y flujo de actividades son los principales puntos a tener en cuenta cuando se trata de definir esta sección del marketing mix de servicios (Booms & Bitner, 1981). Rafiq & Ahmed (1995), mencionan que es sumamente importante que los clientes comprendan el proceso de adquisición de un servicio y que los tiempos de espera y entrega sean aceptables para ellos.

Por lo tanto, previo al inicio de operaciones Rocoto Consultores procurará definir el proceso completo para la entrega del servicio y todos los aspectos que este implica (Capítulo X: Plan de Operaciones), además de comunicar oportunamente todos estos detalles al personal de ventas para que lo transmita al cliente, quien finalmente al estar debidamente informado tenga conocimiento de las actividades de la empresa y de su nivel de involucramiento en cada paso.

8.6. Key Performance Indicators (KPIs)

- Cuota de mercado en función de los ingresos por trimestre y anual.
- Unidades (Planes de consultoría) vendidos por trimestre y por año.
- Frecuencia de compra por clientes, trimestral y anual.
- Número de contactos efectivos mensuales.
- Tasa de adquisición de nuevos clientes.
- Tasa de retención de clientes (Número de clientes retenidos/Número de clientes actuales)
- Niveles de satisfacción de clientes activos.
- Fidelidad (Satisfacción vs. Retención)
- Publicidad en medios digitales: Tasa de conversión, Costos por adquisición, Alcance.
- Porcentaje recordación de marca en el segmento objetivo.

8.7. Conclusiones

En conclusión, el plan de marketing es importante para dirigir y enfocar los esfuerzos de marketing de acuerdo con el objetivo propuesto en el plan estratégico corporativo. Es importante mencionar que el plan de marketing consta dos partes, la parte estratégica que indica el trayecto de la empresa en los próximos años, y la parte táctica que establece el cómo.

- Se eligió una estrategia de penetración para ganar volumen de ventas y aumentar la frecuencia de adquisición de los servicios, paralelamente se utilizará una estrategia de desarrollo de productos enfocado en servicios especializado para restaurantes.
- Se tendrán tres planes de consultoría para el mercado: Plan emprendedor, plan digital y plan estratégico. Cada uno de ellos está conformado por un mix de servicios pensado en los tres segmentos estratégicos.

- Los precios serán diferenciados por plan, el costo del paquete más accesible es de S/. 1700 y el plan más completo asciende a S/. 7250, los precios se dividen de forma mensual con una duración de dos a cinco meses dependiendo del plan elegido.
- Los canales a utilizar son la venta directa y los canales digitales, de esta forma se logrará contactar a los futuros clientes.
- El plan de comunicación es importante para este segmento, dado que se necesita crear un cambio de hábito en la adquisición de los servicios, y crear conciencia y conocimiento sobre los servicios de consultoría de Rocoto. Es necesario evidenciar la necesidad de una consultora para el crecimiento y recuperación de su restaurante mediante mensaje que inspiren confianza.
- Se ha considerado las otras tres P 's de personas, procesos y lugar físico en el Capítulo VIII (Plan administrativo y de recursos humanos) y Capítulo X (Plan de operaciones) respectivamente.

CAPÍTULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

Cumplir con los objetivos definidos en el plan de marketing (Capítulo VII) requiere cierta estructura organizacional. El detalle sobre la creación de la empresa y las personas que la conforman se presenta en el presente capítulo.

9.1. Objetivos

En el presente capítulo, se detallarán los planes administrativos y de recursos humanos con el objetivo de:

- Realizar la constitución jurídica de la empresa consultora de marketing para restaurantes.
- Definir la organización de la empresa, los puestos de trabajo y las funciones sobre la base de los objetivos estratégicos de la consultora.

En la primera parte, se describirán los pasos y requisitos que Rocoto Consultores debe cumplir para constituirse como empresa jurídica para, luego, realizar los trámites en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña empresa, el registro de los trabajadores en el SIS y el registro de planilla electrónica.

En la segunda parte, se realizará el análisis y la definición de puestos, se detallarán las funciones del personal de la consultora y, finalmente, se realizará la propuesta del organigrama para la Consultora.

9.2. Constitución jurídica de la empresa

El Estado, en su plataforma digital única, indica que la formalidad tiene una serie de beneficios, ya que permite a las empresas exponer su marca sin limitaciones, acceder a créditos, beneficios laborales, entre otros, a diferencia de la informalidad que no solo las limita en cuanto a crecimiento se refiere, sino al riesgo de recibir una sanción (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019).

Por tal motivo, para ser formales es necesario registrar la empresa ante el Estado, es decir, la consultora deberá gestionar las siguientes acciones (Ver anexo 35):

- Búsqueda y reserva de nombre
- Elaborar Acto Constitutivo (Minuta)
- Realizar el abono de capital y bienes
- Elaborar la Escritura Pública

- Inscribir en Registros Públicos
- Inscribir el RUC para Persona Jurídica

9.3. Lugar de funcionamiento

Rocoto Consultores S.R.L operará en la casa de uno de los socios en el horario laboral de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., de lunes a viernes.

9.4. Puestos y roles del personal

9.4.1. Análisis preliminar

La consultora de marketing para restaurantes brindará asesoría en temas como: Creación y reforzamiento de marca, marketing digital, atención al cliente, planeamiento estratégico. Lo cual requiere contar con el personal necesario y capacitado para lograr los objetivos propuestos.

La consultora debe tener en cuenta la cantidad de servicios que brindarán en cada periodo, ya sean estos mensuales o trimestrales para elaborar los contratos y evaluar la posibilidad de tercerizar algunas funciones, como contabilidad, finanzas, recursos humanos.

9.4.2. Definición de los puestos y roles del personal

Del análisis preliminar, se establece que la consultora de marketing para restaurantes requiere contar con un Área Comercial, cuya función principal sea poner en marcha los planes de marketing, con una adecuada atención a los clientes; con un Área de Proyectos, capaz de brindar soporte y soluciones a los requerimientos de los dueños de restaurantes; con una Área Administrativa, la cual tendrá la función de brindar el apoyo a las demás áreas de la empresa para garantizar su funcionamiento.

- ***Gerente general***

Perfil profesional: Graduado de la carrera de ingeniería industrial, administración o marketing con experiencia mínima de dos (02) años de trabajo en la gestión o dirección de empresas.

Perfil ocupacional: Visión estratégica, capacidad de liderazgo, habilidades comunicativas, compromiso con la empresa, pensamiento analítico.

Funciones: Planificar estrategias para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, gestión de procesos, ya sea tener que crearlos o reformularse, organización de recursos para garantizar el funcionamiento de la empresa, gestión del personal, motivar y lograr que el personal se comprometa con la empresa, guiar, inspirar.

▪ ***Consultor comercial***

Perfil profesional: Egresado de las carreras de marketing o administración con experiencia mínima de dos años (2) en el desarrollo de campañas de marketing y lanzamiento de productos y/o servicios.

Perfil ocupacional: Empatía, trabajo en equipo, visión de negocio, compromiso con la empresa, resolución de problemas y manejo de técnicas de ventas.

Funciones: Gestionar y prospectar cartera de clientes, establecer buenas relaciones con los clientes., monitorear los servicios que brinda la consultora, participar de la elaboración del plan de marketing y su puesta en marcha, análisis de resultados de ventas, del mercado, de clientes.

▪ ***Jefe de proyectos***

Perfil profesional: Profesional egresado de la carrera de marketing. Con experiencia mínima de tres (03) años en la ejecución de campañas de marketing y publicidad, de preferencia en el sector de mypes o restaurantes.

Perfil ocupacional: Gestión del tiempo, habilidades comunicativas y desarrollo de campañas en marketing digital.

Funciones: Desarrollo e implementación de los servicios que brinda la consultora, coordinar con las demás áreas los requerimientos internos y externos.

▪ ***Analista de marketing***

Perfil profesional: Estudiante de últimos ciclos o egresado de la carrera de marketing

Perfil ocupacional: Creatividad, comunicación efectiva y manejo de redes sociales, conocimiento de herramientas y métricas de marketing,

Funciones: Colaborar con la implementación de los servicios que brinda la consultora, verificar el avance y la ejecución de las campañas y evaluar su impacto, coordinar con las agencias que brindan el soporte a la consultora.

- **Diseñador gráfico**

Perfil profesional: Técnico egresado de Diseño Gráfico, con experiencia mínima de dos (2) años en el manejo de programas de diseño gráfico avanzado.

Perfil ocupacional: Elevado nivel de creatividad, paciencia y flexibilidad. Con capacidad para resolver problemas y desarrollar trabajo en equipo. Conocimiento de temas de publicidad, marketing y redes sociales.

Funciones: Creación de contenidos para los distintos medios digitales.

9.5. Política de remuneraciones

Arbaiza sostiene, respecto de las remuneraciones y compensaciones, que estas deben estar acordes tanto al mercado como a las funciones que desempeñarán los trabajadores en la consultora (Arbaiza, 2015).

Los trabajadores recibirán un salario base, dependiendo del puesto, un monto variable. Rocoto Consultores iniciará sus operaciones como microempresa, acogándose al Régimen Laboral Especial, en el cual tienen derecho a un descanso semanal y en días feriados, un descanso vacacional de 15 días calendarios, una cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (Subsidiado), sin embargo, no tienen derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad), a participar en las utilidades de la empresa y a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) (Remype, 2019). El salario propuesto se indica en la tabla 8.1.

Tabla 8.1. Remuneraciones del personal

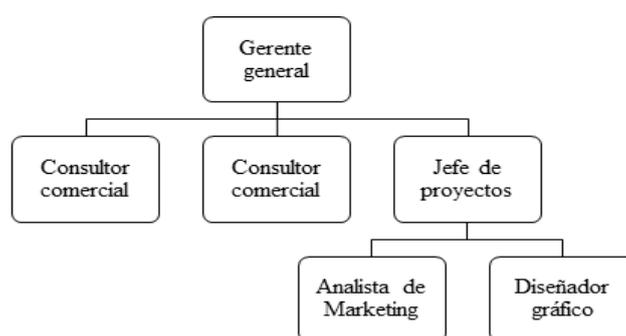
Personal	Salario base	Cantidad	Detalles
Gerente general	S/ 2500	1	Comisión de ventas: 5 %
Consultor comercial	S/ 2500	2	Comisión de ventas: 5 %
Jefe de proyectos	S/ 3000	1	
Analista de marketing	S/ 2123	1	A partir del tercer año
Diseñador gráfico	S/ 2300	1	

Elaboración propia

9.6. Organigrama

Para garantizar el funcionamiento de la consultora y el cumplimiento de sus objetivos, esta contará inicialmente con seis trabajadores. La estructura organizacional propuesta se indica en el Gráfico 8.1.

Gráfico 8.1. Organigrama Rocoto Consultores



Fuente: Elaboración propia

9.7. Presupuesto

Para la constitución de empresa, se realizará una inversión de S/ 589.00, la cual estará a cargo del Instituto Peruano para la Formalización y Capacitación de las Micro y Pequeña Empresa, caracterizada por su amplia experiencia en el trabajo con micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla 8.2. Gastos de constitución Rocoto Consultores S.R.L (en soles)

Trámites	Costo
Reserva de Nombre (Razón Social o Denominación – SUNARP)	360
Estatutos de la empresa	
Escritura Pública ante Notario	
Trámite Número de R.U.C. (Sunat)	
Trámite de Inscripción Registral Sunarp	
Costos registrales (S/ 3.00 por cada mil soles de capital social) Capital social: S/ 40 000	120
Costo de presentación	46
Nombramiento del gerente general	28
Copia literal Sunarp	25
Legalización de firma en carta poder	10
Total	589

Elaboración propia

En la tabla, se muestran los costos laborales proyectados de Rocoto Consultores. Para su elaboración, se tomó en cuenta la remuneración bruta mensual de cada trabajador y, luego, se hizo el cálculo de la remuneración bruta anual sumada al pago del SIS Anual (Ver anexo 36).

Este costo laboral se toma como base para el 2021 y, sobre este, se considera un incremento de los sueldos anuales en función de la tasa de inflación del 3 % (Ver anexo 37).

Tabla 8.3. Costos laborales proyectados a cinco años para Rocoto Consultores S.R.L (en soles)

Trabajador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	30 180	31 085	32 018	32 979	33 968
Consultor comercial	30 180	31 085	32 018	32 979	33 968
Consultor comercial	30 180	31 085	32 018	32 979	33 968
Jefe de proyectos	36 180	37 265	38 383	39 535	40 721
Analista de Marketing			25 653	26 422	27 215
Diseñador gráfico	27 780	28 613	29 472	30 356	31 267
	154 500	159 135	189 562	195 248	201 106

Elaboración propia

9.8. Conclusiones

- La consultora de marketing para restaurantes será constituida como una sociedad con responsabilidad limitada SRL, debido a que los aportes de los socios serán en partes iguales, acumulables e indivisibles.
- La consultora funcionará como una microempresa, bajo el régimen mype tributario y el régimen laboral especial.
- La consultora iniciará sus operaciones con seis personas, en contrato indefinido. Siendo delegada la responsabilidad de la gestión de empresa al gerente general
- Las actividades contables, financieras y de recursos humanos serán tercerizadas, así como algunos servicios que soliciten los clientes.
- La política de remuneraciones considera un sueldo base y variable para el personal comercial.

CAPÍTULO IX. PLAN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

En el presente capítulo se considerarán las herramientas de tecnología necesarias para soportar todas las actividades que implica la puesta en marcha de la consultora de marketing, así como también la gestión de los clientes y su información, cumpliendo con las principales políticas de privacidad y seguridad de los datos. Además, se especifican los requerimientos de la infraestructura tecnológica: hardware, software y cloud computing.

10.1. Objetivos

- Elaborar un plan de tecnología de información que dará soporte la operación de la empresa y asegurar la continuidad del negocio.
- Implementar herramientas tecnológicas que brinden la colaboración y comunicación entre los trabajadores.
- Salvaguardar la información de la empresa a través de herramientas que garantizan la privacidad y seguridad de los datos.

10.2. Infraestructura tecnológica

La infraestructura tecnológica se compone por dos principales elementos: hardware (recursos tangibles) y software, y servicios en la nube (recursos intangibles). A continuación, el detalle de cada elemento para una mejor comprensión.

10.2.1. Hardware

Corresponde a la parte física, conocido también '*on-premise*', resulta ser el equipamiento o los dispositivos con los que contaría cada colaborador de la empresa para la realización de sus actividades.

- ***Ordenadores portátiles***

Para la adquisición de los equipos de cómputo, se han establecido especificaciones técnicas en relación con el procesador, la memoria y el disco duro para asegurar un rápido procesamiento de los datos, las aplicaciones y plataformas a utilizar. En este caso, se han considerado dos tipos de ordenadores, el primero para los usuarios que se desempeñan en el rol comercial y proyectos, mientras que el segundo modelo será para el diseñador

gráfico que exige mayores capacidades en memoria para las aplicaciones de diseño que se instalarán. Las especificaciones se encuentran en el anexo 38.

- ***Impresora***

Respecto de la impresora, se ha considerado un equipo multifuncional que permita escanear documentos, copias en negro y color e impresión en alta y en mayor volumen. Además, debe incluir la garantía por cinco años y soporte técnico ante averías. Las especificaciones técnicas están definidas en el anexo 38.

10.2.2. Software

Los programas que se utilizarán para las operaciones diarias de los colaboradores estarán correctamente licenciados.

- ***Sistema operativo***

Windows 10 edición Pro – Kit de legalización – disponible únicamente en el licenciamiento por volumen de Microsoft y corresponde una licencia por cada dispositivo.

Características de la edición:

- Cifrado del dispositivo
- Windows Hello
- Política de unión de dominio y grupo
- BitLocker

- ***Aplicaciones de ofimática***

Office 2019 Standard, disponible en más de un programa de licenciamiento Microsoft, pero se considerará bajo el modelo de licenciamiento por volumen. Una licencia de Office edición estándar brinda seis aplicaciones: *Word, Excel, PowerPoint, OneNote, Outlook y Publisher*. Y el licenciamiento es una licencia por un dispositivo.

Las licencias correspondientes a Microsoft serán adquiridas bajo el modelo de licenciamiento por volumen para que puedan ser administradas por un único portal llamado Volume Licensing Service Center (VLSC). Además, a través del portal se podrán descargar las licencias con sus respectivas claves de activación.

10.2.3. Cloud Computing

Es importante contratar un servicio de correo electrónico empresarial básico para la interacción con los clientes y proveedores, además de administrar una página web propia

que permita a los usuarios conocer e informarse sobre los servicios que se brindan, contar casos de éxitos o se pongan en comunicación.

▪ ***Servicio de correo electrónico***

Microsoft, una compañía tecnológica multinacional, cuenta un servicio en nube llamado Office 365, que es una suite que incorpora varios servicios para la productividad, colaboración y comunicación de una empresa. Por ello, cuenta con diferentes planes que se ajustan a todo tipo de empresas y necesidades. En este caso, se está considerando el plan de Office 365 Business Essentials, que brinda los siguientes servicios:

- Exchange Online: Servicio de correo electrónico con 50Gb de buzón por usuario.
- OneDrive: Almacenamiento personal de 1Tb por usuario.
- SharePoint Online: Portal de colaboración con una capacidad de almacenamiento de 1Tb a nivel de empresa y 10Gb adicionales por cada usuario.
- Teams: Servicio de mensajería instantánea de texto y voz, videoconferencia. Permite hasta 250 conexiones simultáneas.
- Office Online: Las aplicaciones de ofimática en línea (Word, Excel, Power point, One Note), es decir, acceden a través de un navegador web.
- Yammer: Red social corporativa.
- Se debe considerar una suscripción de Office 365 Business Essentials por cada usuario que necesite acceder al servicio. La suscripción se puede contratar de manera mensual o anual.

▪ ***Página web***

Para el desarrollo de la página web, se consideraría la plataforma de Wix, que su desarrollo web está basado en la nube y que, además, se pueden agregar funcionalidades de una manera sencilla y rápida, como formularios de contacto y foros comunitarios. La plataforma te brinda plantillas predeterminadas para el diseño del sitio web o, inclusive, módulos como menú principal, quiénes somos, nuestros servicios, contacto, etc.

- Dominio: El dominio de roctoconsultores.com será incluido dentro de servicio que se contrate con Wix.
- Almacenamiento y hosting: El almacenamiento y hosting será incluido dentro de servicio que se contrate con Wix y se está considerando una capacidad de 10Gb.
- Google Analytics: Es el servicio que permite rastrear, analizar y optimizar el tráfico de la página web, viene incluido en plan que se contrate con Wix.

- **Redes sociales**

Facebook: Se considerará la creación de una página llamada Rocoto Consultores para interactuar con los usuarios de Facebook y comunicar los servicios que se brindan.

YouTube: Se considerará la creación de un canal de videos para promocionar contenido relevante para el segmento objetivo.

LinkedIn: Se creará un perfil profesional en LinkedIn para interactuar con profesionales del sector y comunicar los servicios.

10.2.4. Herramientas de gestión

Para aumentar y mejorar la eficiencia operativa de la empresa hacia los clientes, se considera necesario utilizar herramientas para la gestión y el análisis de datos, que ayudarán en la toma de decisiones.

- **Pipedrive:** Ofrece un portal interactivo para la administración de los clientes, el seguimiento de las oportunidades y todo relacionado con el proceso de ventas. Permitirá al equipo comercial-ventas realizar un trabajo más eficiente sobre los prospectos y clientes, y brindará políticas de privacidad y seguridad de los datos de la empresa.

- **Google Marketing Platform:** Es la plataforma de Google, compañía tecnología multinacional, que unifica varios servicios en nube para actividades relacionadas con la publicidad y el análisis del equipo de marketing. Esta plataforma incluye: display & video 360, search ads 360, analytics 360, data studio, optimize 360, surveys 360, tag manager 360. En este caso, para las actividades diarias se utilizarán dos servicios:

- **Google Analytics:** Es una herramienta gratuita para analizar datos de la empresa, por ejemplo, permite saber cómo usan los usuarios su sitio web y/o aplicaciones. Además, genera informes de audiencia, comportamiento, conversión, publicitarios, datos, entre otros.

- **SearchAds 360:** Es una herramienta que permite la gestión de anuncios de búsqueda de una forma más eficiente para las campañas de marketing en buscadores del mundo.

Ambas herramientas expuestas ayudan a tomar mejores decisiones.

- **Power BI:** es una herramienta basada en la nube que se utiliza para el análisis de datos en vivo, a través de paneles fáciles de usar y crea informes interactivos para visualizaciones más atractivas. Una de las bondades es que se integra con base de datos desde Excel hasta SQL Server.

Herramientas de digitalización para consultorías

Neo Consulting (2020) sostiene que es posible desarrollar capacitaciones, reuniones en línea mediante el uso de diversas herramientas digitales.

Planificación y Ejecución de la sesión

Google Hangouts: se usará para presentar y grabar la sesión. Hangouts es una aplicación de mensajería multiplataforma desarrollada por Google Inc. Se creó para sustituir los servicios Google Talk, Google+ Messenger y Google+.

Session Lab: servirá para planificar las sesiones (por minutos, temas a tocar, etc). Además, permite adjuntar documentos y enlaces a los diferentes bloques para tener todo organizado.

Interacción con participantes y recojo de información

Kahoot: es una plataforma gratuita que permite la creación de cuestionarios de evaluación. Esta herramienta permitirá medir conocimientos previos (para conocer en qué nivel de conocimiento se encuentran los participantes). También se puede enviar previamente un forms para medir conocimiento previo y ajustar la sesión a esto, o un forms que recoja preguntas o dudas sobre el tema (para que puedan ser respondidas durante la sesión).

Google forms: servirá para recoger información al final de la sesión. Ya sea para evaluar la comprensión de lo expuesto o para recoger feedback sobre cómo se puede mejorar.

Miro: Plataforma de whiteboarding. Es una herramienta de colaboración muy útil para estas sesiones ya que permite que los participantes vayan llenando post-its, comentarios, escribiendo en la “pizarra”, etc.

Mentimeter: para crear presentaciones y reuniones interactivas. Se usará cuando se tengan sesiones largas y quieren darle un poco más de dinamismo.

Mural: Herramienta de colaboración que cuenta con una versión de prueba gratuita (actualmente 90 días). Muy útil para trabajos de brainstorming y colaboración ya que permite el uso de post-its.

10.3. Presupuesto

Se elabora un resumen del presupuesto total de TI proyectado en cinco años debido que los servicios de cloud y las herramientas de gestión serán renovadas año a año.

Tabla 9.1. Presupuesto total de TI proyectado en cinco años (en soles)

Gastos de TI	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hardware	14,540					
Software	12,237					
Servicios Cloud Computing		1,950	2,008	2,069	2,131	2,195
Herramientas de gestión		2,311	2,381	2,452	2,526	2,601
Total	26,557	4,261	4,389	4,521	4,656	4,796

Elaboración propia

Fuente: Ocampo (2020)

Los detalles de los montos se encuentran en los anexos (Ver anexo 39 y 40).

Respecto de los ítems de hardware y software, serán considerados como CAPEX, y los servicios de cloud computing y las de herramientas gestión sobre la base de un modelo financiero OPEX.

10.4. Conclusiones

- Las herramientas tecnológicas indicadas en el plan de tecnología de información aseguran la operación y continuidad de la consultora Rocoto Consultores.
- Los colaboradores de Rocoto Consultores contarán con equipos de cómputo de última tecnología para facilitar el desarrollo de sus actividades diarias, tal como se expresa en las especificaciones técnicas de los ordenadores.
- La plataforma en nube propuesta permite la colaboración y comunicación entre todos los colaboradores. Además, que cumplen con políticas de seguridad y privacidad de datos de la empresa.
- Los principales servicios como el correo electrónico, portal de colaboración y mensajería instantánea brindan un nivel de servicio de 99.99 % que garantiza la operación organizacional.

CAPITULO X. PLAN DE OPERACIONES

En el presente plan, se describen las estrategias a nivel de operaciones que permiten satisfacer las necesidades de los dueños de restaurantes. Luego, se definen los protocolos de atención que seguirán los trabajadores de Rocoto Consultores SRL, así como los indicadores que permitirán un mejor control de las operaciones. Finalmente, se detallan los requerimientos de infraestructura y equipos con su respectivo presupuesto.

11.1. Objetivos

- Definir el protocolo (proceso) de servicios de Rocoto Consultores.
- Establecer el presupuesto de operaciones de Rocoto Consultores.

11.2. Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones es el medio por el cual el Área de Operaciones implementa la estrategia corporativa y contribuye con crear una compañía impulsada por el cliente. Esta estrategia requiere del esfuerzo de todas las áreas de la empresa para entender las necesidades de los clientes y especificar las capacidades de operación que la empresa necesita para obtener una ventaja competitiva (Krajewski y Ritzman, 2000).

Krajewski y Ritzman (2000) sostienen que existen cuatro (4) capacidades competitivas: Costo, calidad, tiempo y flexibilidad que un proceso o cadena de valor posee y puede ofrecer en realidad. Los autores citados anteriormente sugieren elegir a lo más dos estrategias. En el presente plan de negocios, Rocoto Consultores S.R.L trabajará sobre la base de la calidad y tiempo:

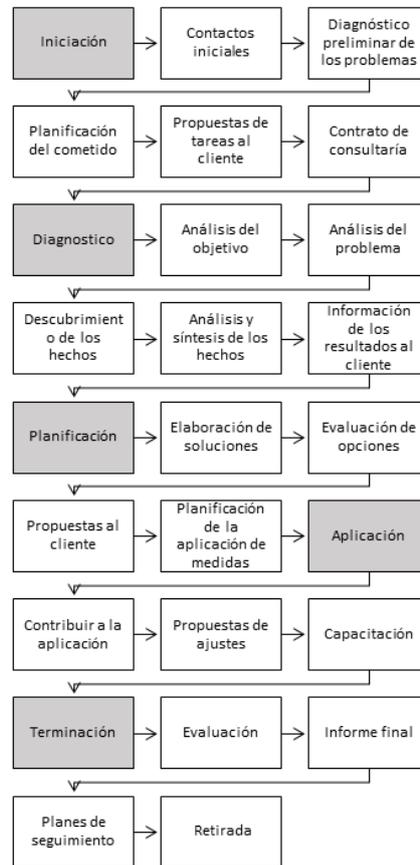
- **Calidad.** Se propone la entrega de un servicio de alta calidad, es decir, el cliente recibe los servicios más allá de lo establecido en el contrato, por tal motivo, la Consultora debe cuidar cada uno de los puntos de contacto con el cliente y brindarles la mejor experiencia.
- **Tiempo.** En este aspecto, la empresa debe cumplir con la fecha de entrega prometida, sean estas reuniones, informes, trabajos, etc.

11.3. Protocolo de servicios

Se llama proceso de consultoría, al conjunto de actividades necesarias que el consultor y cliente emprenden para alcanzar los objetivos y cambios deseados, que van

desde una fase inicial hasta una final, estas fases benefician tanto a la consultora como al cliente por ser sistemáticos y metódicos. El modelo básico consta de cinco fases: Iniciación, diagnóstico, planificación, aplicación y terminación (Kubr, 1997).

Gráfico 10.1. Protocolo de servicios



Fuente: Kubr (1997)
Elaboración propia

En el gráfico 10.1, se observan las cinco fases del desarrollo de una consultoría, en cada una de ellas se consideran subfases.

A continuación, se detallan las tareas a desarrollar por la consultora de marketing para restaurantes, sobre la base de las cinco fases antes mencionadas:

11.3.1. *Iniciación*

- **Contactos iniciales**

Ya sea que la empresa contacte al cliente, el dueño o administrador del restaurante o que estos soliciten los servicios de la consultora, el vendedor debe lograr un alto nivel de confianza, generar una buena impresión de Rocoto Consultores.

Para dicha reunión, el vendedor debe estar familiarizado con el restaurante a visitar, así como con algunos problemas, avances que presenta el sector. Dicha reunión tendrá el carácter de una entrevista de investigación, el vendedor debe ser empático con el cliente y mostrarle que puede resolver alguno de sus problemas contratando los servicios de la consultora.

- ***Diagnóstico preliminar de los problemas***

La experiencia del consultor permitirá tener una mirada más objetiva sobre el problema planteado por el cliente. El tiempo empleado será breve y estará en función de una hoja de análisis: situación del negocio, aspectos positivos y negativos, mejoras posibles, medidas necesarias y ayuda propuesta. Se recomienda al consultor, buscar en todo momento la participación del cliente, siendo su responsabilidad involucrarlo.

- ***Mandato***

Es indispensable que el consultor tenga claro el trabajo que va a realizar, la consultora puede considerar: describir el problema, los resultados previstos, la información de apoyo, el presupuesto, el calendario, los informes, las exclusiones, los factores que influyen en el proyecto, contactos, etc.

- ***Estrategia y planificación de la tarea***

Sobre la base de la experiencia del consultor, se analiza el informe del diagnóstico preliminar, luego, se elaboran las propuestas teniendo en cuenta los objetivos a lograr. La planificación exige también tener en cuenta, además de los calendarios, la definición de funciones y, así, evitar desacuerdos en el futuro.

- ***Propuesta presentada al cliente***

La propuesta será elaborada por Rocoto Consultores y entregada al cliente, de manera impresa, el día de reunión pactada. En ella deben considerarse la propuesta técnica, el plan de proyecto, la propuesta de contrato, entre otros. Se debe estar muy atentos a la reacción del cliente y si existe el interés de parte de este por negociar algún punto que no le parece favorable.

- ***Contrato de consultoría***

La empresa contará con un modelo de contrato para sus operaciones, con ello, se busca que se respeten los acuerdos pactados y se evitan malas interpretaciones tanto de la consultora y del cliente

11.3.2. Diagnóstico

- ***Análisis del objetivo***

El consultor debe poner énfasis en el objetivo para realizar un buen diagnóstico y, así, lograr propuestas que permitan la solución de los problemas. Sobre la base de los diferentes objetivos, deberá elegirse el objetivo prioritario.

- ***Análisis del problema***

El consultor debe tomar como referencia qué es lo que el cliente quiere eliminar o mejorar, para ello usará: a) Identidad, se debe identificar el problema, por ejemplo, si el restaurante desea ser más conocido frente de su competencia b) Ubicación, es decir donde se presentó el problema, por ejemplo, la mala atención de los mozos c) Tenencia de problema, determinar quiénes se ven afectados por la existencia del problema, por ejemplo, la mala imagen de marca, los clientes la perciben de regular calidad, d) Magnitud, qué importancia tiene el problema, por ejemplo, la poca publicidad digital limita su crecimiento y e) Perspectiva cronológica, desde cuándo existe el problema.

- ***Descubrimiento de los hechos***

El consultor debe identificar los factores que generan el problema, no solo se trata de saber cuántos y cuáles o cómo se interrelacionan sino los que más impactan.

- ***Análisis y síntesis de los hechos***

El consultor no debe limitarse a averiguar solo las causas del problema, sino deberá sugerir que se puede hacer, analizar si el cliente tiene la capacidad de implementar las acciones propuestas y cómo estos cambios beneficiarán a su empresa en el futuro.

- ***Información de los resultados***

El consultor presentará, en un documento impreso, la información analizada y sistematizada al cliente. Esta información tiene que aportar algo nuevo, es decir, algo que el cliente no conozca, ello permitirá involucrar al cliente en el proceso y evitar sorpresas

posteriores. Este informe debe ir más allá de mencionar solo los problemas, por el contrario, debe reflejar la capacidad que tiene la empresa, si actúa según lo indicado, de superar las dificultades.

11.3.3. Planificación

- ***Elaboración de soluciones***

Es importante para la consultora brindar las mejores soluciones y lograr que el cliente se encuentre satisfecho con las acciones propuestas. Si bien se trabajará con paquetes preestablecidos, es posible hacer algunos reajustes según la necesidad. Un factor a tener en cuenta es la experiencia de la consultora frente de problemas similares, aunque no es definitivo se puede considerar como alternativa.

- ***Evaluación de opciones***

La innovación será una fortaleza de la consultora, ello permitirá seleccionar de todas las posibles soluciones, las que más se ajustan a las necesidades del cliente para, luego, llegar a la solución ideal.

- ***Propuestas al cliente***

Se realizará mediante una exposición oral, acompañada de la documentación impresa necesaria. Se evitará sorprender al cliente con cuestiones demasiado técnicas, se debe centrar con claridad en la solución de los problemas y la justificación de las acciones propuestas

- ***Planificación de la aplicación de medidas***

Se debe tener cuidado en elaborar planes realistas, considerar tanto lo que se va a realizar y el cómo se va a realizar.

11.3.4. Aplicación

- ***Contribuir con la aplicación***

Si bien el papel del consultor en la aplicación es importante, en el caso de la consultora ejecución de las tareas será asignada al Área de Proyectos. La confianza y el trabajo en equipo serán importantes para que se cumplan las acciones establecidas.

- ***Propuestas de ajustes***

Debe existir una comunicación fluida entre Comercial y Proyectos, sobre la base de un programa detallado de trabajo. Las responsabilidades están definidas, sumadas a los diversos controles que faciliten la supervisión y el cumplimiento oportuno de los acuerdos.

- ***Capacitación***

Una buena oportunidad para la consultora es llegar a los dueños de restaurantes o administradores y enseñarles las tareas desarrolladas. La empatía que genera el consultor será clave para lograr este propósito. Se trata de generar el interés por parte de los clientes. Es importante enseñar a los clientes que un plan debe mantenerse y controlarse si es que se desean seguir obteniendo resultados.

11.3.5. Terminación

- ***Evaluación***

La empresa consultora debe evaluar si se alcanzaron los objetivos planteados al inicio del trabajo y si estos están alineados con los recursos utilizados. Se deben mostrar los objetivos y beneficios concretos que se han obtenido, los resultados que no se pudieron lograr. También se evaluará el proceso de consultoría, ello significa, desde el inicio de la relación, si los objetivos, las responsabilidades estuvieron claros, luego, la cantidad y calidad de los insumos, se hicieron los aportes acordados por ambas partes, el estilo de consultoría utilizada, si fue la más adecuada. La evaluación debe ser constante y no solo al final o a la entrega del informe.

- ***Informe final***

La consultora entregará un informe final cuando se culmine la relación con el cliente, previo a ello, se contemplan una serie de informes en las distintas etapas del proyecto. En el documento, se considera un informe global del trabajo realizado, así como los beneficios reales obtenidos con el desarrollo de la consultoría, así como las sugerencias para el cliente. Al presentar los beneficios, estos se darán en función de los beneficios económicos, financieros, y sociales mensurables.

- ***Planes de seguimiento***

En el caso de que el cliente desee continuar con la relación de trabajo, se convierte en una oportunidad valiosa frente de los nuevos problemas que pueda detectar y, por ende, proponer desarrollar un nuevo proyecto. El propósito será examinar los progresos de la aplicación, ayudar a adoptar cualquier medida correctiva necesaria y descubrir si ya han surgido o no nuevos problemas

- ***Retirada***

Se debe tener claro el momento en el cual culminará la relación con la consultora y el cliente, esta debe examinarse desde el comienzo del proceso de consultoría, cuando el consultor presenta el ciclo completo al cliente.

11.4. KPI en las operaciones

Los KPI de operaciones son necesarios para lograr el crecimiento de una empresa, sin embargo, no basta solo conocerlos sino también monitorearlos. Ello permitirá que los proyectos se desarrollen y que el flujo de trabajo esté en línea con la utilización (International Data Corporation, 2014). A continuación, detallamos algunos:

- **Crecimiento de los ingresos:** El gerente tiene la responsabilidad de monitorear los ingresos, se le considera un buen indicador de desempeño, si estos aumentan la evidencia de un trabajo eficiente, si estos caen consecutivamente serán un indicador que algo marcha mal y se deben tomar las acciones inmediatas para que el proyecto siga funcionando. Se analizarán la información del Estado de Ganancias y Pérdidas, de los ingresos por proyectos, se tiene en cuenta la variación del cronograma de proyectos.

- **Variación del cronograma de proyectos:** Importa saber que tanta diferencia existe entre lo proyectado y lo real. Si esta resulta ser amplia, evidencia un claro problema en la planificación o que algunas operaciones son ineficientes. En un proyecto intervienen tiempo, costos y recursos utilizados, sobre la base de ello se puede establecer la diferencia entre el valor ganado y el valor proyectado

- **Tiempo para obtener un contrato:** La consultora debe medir el impacto y el tiempo que transcurre desde la prospección de un cliente hasta que este firme el contrato o acepte los servicios que se brindan. Este tiempo se irá reajustando hasta llegar a un valor óptimo (standard).

- **Contratos firmados:** Cuando el consultor obtenga diversos contratos, puede limitar la mirada si solo se miden los efectivos y lo que sucede cuando no se analizan los contratos que se perdieron y los motivos por los que se perdieron. Este aprendizaje resultará más valioso. Importan la cantidad de contratos, sí, pero también las razones de los que no se firmaron. El gerente tomará acciones en el equipo comercial de ser necesario o en el diseño de los productos o servicios.

- **Atención y satisfacción del cliente:** Cuando culmine un trabajo de consultoría, se debe evaluar el nivel de satisfacción del cliente. El cliente evaluará el trabajo presentado, así como al consultor y su rendimiento. Esta información contribuye con el cliente y el proceso de consultoría. Se sugiere evaluar a partir del inicio de la relación de la consultoría, si los objetivos estaban claros, así como la cantidad de insumos empleados y la modalidad de consultoría utilizada.

11.5. Infraestructura y equipamiento requeridos

11.5.1. Oficina

El modelo de negocio de Rocoto Consultores permite el desarrollo de sus actividades desde casa, por tal motivo, las operaciones se desarrollarán en la casa de uno de los socios. Las reuniones con los clientes pueden ser en los puntos que se acuerden previamente (Starbucks) o en sus restaurantes, todo ello sin que la imagen de la empresa se perjudique, reduciendo, así, inicialmente el costo de alquiler. Además, se contará con dos ambientes: la sala de reuniones y el área de proyectos.

11.5.2. Mobiliario de oficina

Para el desarrollo de las actividades, se requieren muebles tales como: escritorios (3), sillas giratorias (6), mesa para sala de reuniones (1), proyector (1), extintores (2), pizarra acrílica y soporte respectivo (1). Las características para la adquisición se detallan en el anexo y los costos se encuentran en el anexo 41.

11.5.3. Insumos necesarios

Para el desarrollo de las actividades, se brindará equipamiento de computo para los colaboradores (6), así como también se contratará el servicio de Internet y telefonía. Los costos de equipos celulares consideran el costo de los planes móviles. Las características

técnicas para la adquisición de los activos se detallan en el plan de Tecnología de Información.

11.6. Presupuesto

El presupuesto necesario se detalla en las tablas 10.1 y 10.2. Los gastos preoperativos ascienden a S/ 5090.00, se consideran en el año cero, y los gastos operativos ascienden a S/ 14 920.00, en el primer año de funcionamiento. Los siguientes años consideran una tasa de inflación del 3 % para servicios como agua, luz, celular, Internet, útiles de oficina. Rocoto Consultores contará con la asesoría contable y legal para el desarrollo de sus operaciones. Los montos anuales indicados corresponden a los costos para una microempresa.

Tabla 10.1 Gastos operativos proyectados (en soles)

Gastos administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría contable	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Asesoría legal	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Luz	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Agua	600	618	637	656	675
Planes móviles (4)	4,800	4,944	5,092	5,245	5,402
Internet y teléfono fijo	3,000	3,090	3,183	3,278	3,377
Útiles de oficina	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Mantenimiento de oficinas	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Total	14,920	15,248	15,585	5,933	16,291

Elaboración propia

11.7. Conclusiones

- La estrategia de operaciones de Rocoto Consultores S.R.L se basa en brindar un servicio de alta calidad y entregar oportunamente los proyectos contratados
- La calidad superior consiste en brindar al cliente algo más que lo establecido en el contrato, por ello, se requiere el compromiso de todo el personal de la empresa.
- El monitoreo constante y la correcta interpretación de los KPIs contribuirán con el crecimiento del negocio.
- La infraestructura y los equipos requeridos consideran equipos básicos como laptops, PC, impresora, proyector y no se considera el alquiler de una oficina, ya que funcionará en la casa de uno de los socios.

CAPITULO XI. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

El presente capítulo recoge y cuantifica las necesidades económicas de la puesta en marcha de la empresa, de las personas que la conforman (Capítulos VIII y X) y de las herramientas que necesitan (Capítulo IX), para lograr cumplir con los objetivos detallados en el plan de marketing (Capítulo. VII). Con estos datos se elabora el plan económico y financiero, mediante el cual es posible determinar el monto a invertir, los presupuestos de operaciones durante un determinado periodo de tiempo y finalmente realizar un análisis de la rentabilidad del plan de negocios (Arbaiza, 2015).

12.1. Objetivos

- Determinar la viabilidad económica del plan de negocios, el VAN y TIR.
- Determinar los gastos de inversión preoperativos y operativos.
- Determinar el punto de equilibrio en cada año de funcionamiento.
- Analizar el escenario en el cual se vea el impacto de la pandemia ocasionada por el Covid-19.

12.2. Supuestos y políticas financieras

A diferencia del plan financiero para una empresa en funcionamiento, el plan financiero para Rocoto Consultores empieza identificando los supuestos y políticas para realizar las proyecciones económicas y financieras del presente plan de negocio (Weibenger, 2009). Entre estos supuestos tenemos:

- La etapa preoperativa durará tres meses aproximadamente, debido al tiempo de constitución de la empresa (1 semana), acondicionamiento de oficinas (1 mes), búsqueda y contratación de personal (1 mes), compra de equipos y contratos diversos (3 semanas), creación de canales digitales y piezas de comunicación (2 mes en forma paralela a los demás).
- Se trabaja en un horizonte de evaluación de cinco años considerando el ciclo de vida de los restaurantes (Terrones, 2019).
- Se busca consolidarse al tercer año de operación debido a que los dos años iniciales son considerados para el crecimiento y penetración del mercado.
- Se consideraron los niveles de depreciación definidos por SUNAT (2020).
- Se consideran las UIT con un incremento de S/100 por año según SUNAT (2020).

- Para los gastos operativos se consideran ajustes en base a la inflación promedio de 3%. Ver Anexo 31. (BCRP, 2020).
- La tasa de descuento considerada es del 12%. Como un punto de referencia, las tasas bancarias de los depósitos a plazo pueden llegar a 7.5% (SBS, 2020).
- Rocoto Consultores opera como una microempresa, bajo el régimen MYPE tributario y el régimen laboral especial. (ver Capítulo VIII).
- El financiamiento del proyecto se realiza con el aporte de los socios.
- Los representantes del área comercial tendrán sueldo fijo más comisiones.

12.3. Inversión y capital de trabajo

La inversión inicial y el capital de trabajo necesarias para que Rocoto Consultores desarrolle sus actividades se consideran en el presupuesto preoperativo y el presupuesto operativo.

12.3.1. Presupuesto preoperativo

La implementación del proyecto durará tres meses, en la tabla mostrada se consideran los gastos que asumirá la consultora antes de iniciar sus operaciones, separadas como activos fijos y capital de trabajo, cuyos montos ascienden a S/35,956 y S/ 7,764 respectivamente.

Tabla 11.1. Presupuesto preoperativo de Rocoto Consultores (en soles)

Concepto	Año 0	Activo Fijo - Capital de Trabajo
Constitución de la empresa	589	Activo Fijo
Equipos de cómputo	26,777	Activo Fijo
Mobiliario de oficina	5,090	Activo fijo
Desarrollo de marca	3,500	Activo fijo
Otros gastos administrativos	7,764	Capital de trabajo
Total	43,720	

Fuente: Elaboración propia

12.3.2. Presupuesto operativo

En la tabla 11.2 se consideran los costos que Rocoto Consultores asumirá durante los cinco años que dura la evaluación del presente plan de negocios. La variación de costos contempla el factor de la inflación proyectada de 3%.

Los costos se presentan por rubro para su mejor análisis, en el caso de los costos salariales representan cerca del 58% del costo total en el año.

Tabla 11.2. Presupuesto operativo de Rocoto Consultores (en soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos operativos	4,261	4,389	4,521	4,656	4,796
Gastos de comercialización	2,432	2,874	3,240	3,472	3,703
Gastos Administrativos	14,920	15,248	15,585	15,933	16,291
Gastos Publicidad	60,542	55,413	31,808	21,808	21,808
Gastos Salariales	154,500	159,135	189,562	195,248	201,106
Gastos de Ventas	26,200	31,291	36,000	37,158	38,315
Total	262,855	268,350	280,716	278,275	286,019

Fuente: Elaboración propia

12.3.3. Gastos salariales

Se presentan las remuneraciones de cada uno de los integrantes de Rocoto Consultores durante los cinco años del periodo de evaluación, dichas remuneraciones tendrán un reajuste anual del 3% . Al encontrarse en el régimen mype, no se consideran algunos gastos como en el régimen general. El resumen de las remuneraciones (Ver anexo 42), se puede explorar a detalle en el Capítulo VII. Plan administrativo y de recursos humanos.

12.3.4. Activos fijos tangibles e intangibles

A continuación, se colocan los costos de los bienes que Rocoto Consultores necesitará durante los cinco años de funcionamiento,

12.3.5. Cuadro de inversiones

Las inversiones de Rocoto Consultores se realizan principalmente en la etapa preliminar, no se considera la venta de activos, dado que la vida útil de los mismos supera el horizonte de evaluación (Ver anexo 43)

12.3.6. Cuadro de depreciación y amortizaciones

En la tabla 11.3 se detallan los activos fijos, así como su vida útil y la depreciación en cada año de operación.

Tabla 11.3. Depreciación y amortización de bienes de Rocoto Consultores (en soles)

Activo	Valor de adquisición	Vida útil	Depreciación y amortización					Total
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Laptops (5)	10,000	6	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	8,333
Desktop (1)	3,540	6	590	590	590	590	590	2,950
Constitución de la empresa	589	8	74	74	74	74	74	368
Impresora	1,000	8	125	125	125	125	125	625
Compra de Mobiliario	5,090	10	509	509	509	509	509	2,545
Software	12,236	6	2,039	2,039	2,039	2,039	2,039	10,197
Desarrollo de marca	3,500	8	438	438	438	438	438	2,188
TOTAL	35,956		5,441	5,441	5,441	5,441	5,441	2,7206

Fuente: Elaboración propia

12.3.7. Cronograma de inversión de sustitución y valor de desecho

En la tabla 11.4 se presenta el valor de desecho de los activos al final del periodo de evaluación, los cuales ascienden a S/ 8,749

Tabla 11.4. Valor de desecho de Rocoto Consultores (en soles)

Activo	Valor de adquisición	Vida útil	Depreciación anual	Antigüedad al Año 5	Depreciación acumulada	Valor contable
Laptops (5)	1,0000	6	1,667	5	8,333	1,667
Desktop (1)	3,540	6	590	5	2,950	590
Constitución de la empresa	589	8	74	5	368	221
Impresora	1,000	8	125	5	625	375
Compra de Mobiliario	5,090	10	509	5	2,545	2,545
Software	12,236	6	2039	5	1,0197	2,039
Desarrollo de marca	3,500	8	438	5	2,188	1,313
TOTAL	35,956					8,749

Fuente: Elaboración propia

12.4. Beneficios del negocio

Rocoto Consultores obtiene sus ingresos principalmente por las ventas de servicios de consultoría a restaurantes, en sus diferentes planes: emprendedor, digital y estratégico.

En el año cinco se consideran ingresos por valor de desecho de los activos y recuperación de capital de trabajo.

Tabla 11.5. Beneficios del negocio

Beneficios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Movimiento de caja					
Ingreso por: Plan 1	79,101	93,483	100,674	107,865	115,056
Ingreso por: Plan 2	113,850	134,550	159,390	170,775	182,160
Ingreso por: Plan 3	50,243	59,378	63,945	68,513	73,080
Ingreso por venta de activos	0	0	0	0	0
Beneficios no desembolsables					
Valoración de desecho del proyecto					8,749
Recuperación del capital de trabajo					7,764
Total beneficios	243,194	287,411	324,009	347,153	386,809

Fuente: Elaboración propia

12.5. Análisis económico y financiero

En la tabla 11.6 se consideran los flujos de inversiones y de operaciones, en cada año se detallan los costos y beneficios del negocio, a partir de dichos flujos se obtiene el flujo económico del negocio. Para luego realizar el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 11.6. Flujo de caja económico del negocio

Flujo de Inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en equipos de cómputo y comunicaciones	-26,777					
Inversión en Web/ Software	0					
Inversión en muebles de oficina	-5,090					
Constitución de la empresa	-589					
Desarrollo de marca	-3,500					
Capital de trabajo	-7,764					
Recuperación del capital de trabajo						
Recuperación de activos						
Flujo de efectivo por inversiones	-43,720	0	0	0	0	0

Flujo de Operaciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		243,194	28,7411	324,009	347,153	386,809
Costos operativos Fijos		-4,261	-4,389	-4,521	-4,656	-4,796
Costos operativos Variables		-2,432	-2,874	-3,240	-3,472	-3,703
Depreciación / Amortización		-5,441	-5,441	-5,441	-5,441	-5,441
Gastos Administrativos		-14,920	-15,248	-15,585	-15,933	-16,291
Gastos Salariales		-154,500	-159,135	-189,562	-195,248	-201,106
Gastos de Ventas		-26,200	-31,291	-36,000	-37,158	-38,315
Gastos Publicidad		-60,542	-55,413	-31,808	-21,808	-21,808
Utilidad antes de impuestos		-25,102	13,619	37,852	63,436	95,350
Impuestos	0	0	-4,086	-11,356	-19,031	-28,605

Utilidad neta	0	-25,102	9,534	26,496	44,406	66,745
(+) Depreciación / Amortización		5,441	5,441	5,441	5,441	5,441
Flujo de efectivo por operaciones	0	-19,661	14,975	31,938	49,847	72,186

Flujo económico del proyecto	43,720	-19,661	14,975	31,938	49,847	72,186
-------------------------------------	---------------	----------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

12.5.1. Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)

Considerando el flujo de caja económico proyectados se procede a calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR):

Valor actual del flujo	S/. 89,754
VAN (Tasa de descuento 12%)	S/. 46,035
TIR	30.9%

Como resultado a la proyección de 5 años, se obtiene un VAN positivo de S/. 46,035 soles y una TIR de 30.9%. Por lo cual se sostiene que el proyecto, bajo los supuestos indicados y el modelo presentado es viable financieramente conviene la implementación de Rocoto Consultores.

Por otro lado, la rentabilidad esperada (Re) puede calcularse utilizando el modelo CAPM que valora los activos que señala:

- $Re = Rf + \beta (Rm - Rf) + Rp$
- Re: Rentabilidad esperada
- Rf: Tasa de libre de riesgos
- β : Beta del sector
- Rm: Rentabilidad del mercado
- Rp: Riesgo país

La rentabilidad esperada para este proyecto se calculó de la siguiente manera:

- Rf: Tasa de libre riesgo: 2.2% (Tasas de interés internacionales - Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%))
- β : Beta del sector de servicios variados: 1.08 (Damodaran, 2020)
- Rm: Rentabilidad del mercado 7.3% (Yahoo Finanzas, 2020)
- Rp: Riesgo país: 1,6% (Damodaran, 2020)

Después del análisis se determinó que la rentabilidad esperada por los socios es de 12%, lo cual significa que un valor menor a este porcentaje dejaría de ser atractivo y los socios buscarían otras opciones de inversión.

12.6. Cálculo del punto de equilibrio anual

Para que Rocoto Consultores sea rentable debe generar ventas por S/282, 830 en el primer año de funcionamiento. El anexo 44 se determina la cantidad de servicios que se

debe brindar a los restaurantes según cada plan y año de operación. Así tenemos que, en el año 1, la empresa no podría superar el punto de equilibrio por lo que tendría que recurrir al financiamiento externo o por parte de sus socios.

Tabla 11.7. Punto de equilibrio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pto. Equilibrio (S/.)		282,830	267,624	275,526	269,805	272,617
Ingreso proyectado		243,194	287,411	324,009	347,153	386,309

Fuente: Elaboración propia

12.7. Financiamiento

Rocoto Consultores contará con el aporte de sus socios, el 100% del proyecto será financiado por los dueños dada las altas tasas de interés bancario para proyectos de inversión con riesgo. El monto requerido asciende a S/. 68,822.

Tabla 11.8. Financiamiento

Inversión inicial	-S/.35,956
Capital de trabajo	-S/.7,764
Déficit caja (1er período)	-S/.25,102

Fuente: Elaboración propia

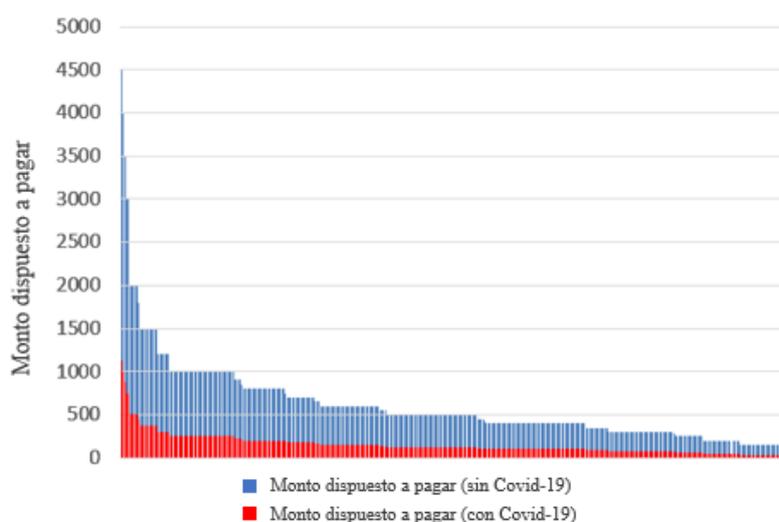
12.8. Análisis del escenario pesimista

12.8.1. Establecimiento de nueva cuota de mercado

La crisis mundial originada por el coronavirus Covid-19, declarado como pandemia el 11 de marzo de 2020 por la OMS, llevó a que el Perú entre en estado de emergencia decretándose cuarentena general y cierre sus fronteras desde el 16 de marzo de 2020 (BBC News Mundo, 2020). Las repercusiones de estas medidas sobre los negocios varían según el rubro, siendo considerada la consultoría y restaurantes dentro del grupo de mayor impacto (Perú Top Publications, 2020).

Gestión (2020), menciona una pérdida de US\$ 500 millones mensuales en la facturación de estos negocios, lo cual representa el 75% respecto a las ventas declaradas por Euromonitor (2019). Esta reducción en los ingresos del segmento objetivo se traducirá directamente en la pérdida de su capacidad adquisitiva, el Gráfico 11.1 muestra un posible efecto en ello (es decir, si antes un cliente estaba dispuesto a pagar S/. 1000, después de la crisis solo estaría dispuesto a pagar como máximo S/. 250).

Gráfico 11.1. Variación en la disposición de pago a un servicio de consultoría



Fuente: Propia

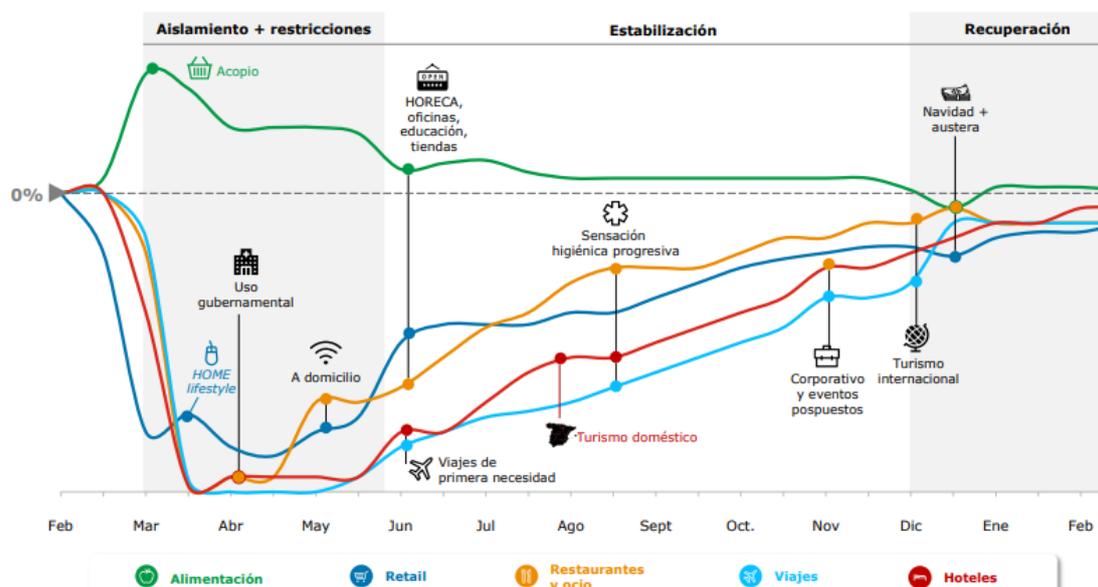
Tabla 11.9. Tamaño del mercado en el Año 1. Esperado vs. Pesimista (en número de empresas)

	Esperado	Año1
Total de restaurantes	52,254	20,902 (-60%)

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se considera una drástica reducción en el mercado total debido a que muchos restaurantes cerrarán por falta de liquidez, especialmente los menos solventes. Blanca Chávez, presidenta de la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines, (AHORA-Perú) (2020), menciona que esto puede darse en el 60% de los casos. Ante ello, para algunos países se ha calculado un tiempo de recuperación de por lo menos 1 año (Deloitte Consulting, 2020).

Gráfico 11.2. Impacto sectorial del COVID-19



Fuente: Deloitte Consulting, (2020)

Tabla 11.10. Cambios en la demanda debido a crisis

	Esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación sobre año anterior por pérdida de facturación	3%	-75%	-37.5%	0%	0%	0%
Hasta 500	47.00%	98.7%	81.8%	47.00%	47.00%	47.00%
Hasta 1000	46.00%	1.0%	15.3%	46.00%	46.00%	46.00%
Más de 1000	7.00%	0.3%	2.9%	7.00%	7.00%	7.00%

Elaboración propia

Considerando los supuestos mencionados (reducción de tamaño del mercado y del ticket promedio) se realizaron los cálculos con la finalidad determinar las nuevas características del mercado (Ver anexo 45) y analizar el desempeño del plan de negocios en un contexto de pandemia.

12.8.2. Análisis económico y financiero

En la tabla 11.10 se consideran los flujos de inversiones y de operaciones, en cada año se detallan los costos y beneficios del negocio, a partir de dichos flujos se obtiene el flujo económico del negocio. Para luego realizar el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). Además, se realizó la estimación de ingresos (Ver anexo 46)

Tabla 11.11. Flujo de caja económico del negocio -Escenario pesimista (en soles)

Flujo de Inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
----------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Inversión en equipos de cómputo y comunicaciones	-26,527					
Inversión en Web/ Software	0					
Inversión en muebles de oficina	-5,090					
Constitución de la empresa	-589					
Desarrollo de marca	-500					
Capital de trabajo	-,4764					
Recuperación del capital de trabajo						
Recuperación de activos						
Flujo de efectivo por inversiones	-37,470	0	0	0	0	0

Flujo de Operaciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		102,800	196,950	265,302	287,411	321,814
Costos operativos Fijos		-4,261	-4,389	-4,521	-4,656	-4,796
Costos operativos Variables		-1,028	-1,970	-2,653	-4,874	-3,095
Depreciación / Amortización		-5,035	-5,035	-5,035	-5,035	-5,035
Gastos Administrativos		-14,920	-15,248	-15,585	-15,933	-16,291
Gastos Salariales		-	-	-	-	-
Gastos de Ventas		114,720	148,342	178,448	183,801	189,315
Gastos de Publicidad		-5,760	-18,488	-28,385	-32,371	-33,476
Gastos de Ventas		-12,367	-8,903	-8,703	-8,703	-8,703
Utilidad antes de impuestos		-55,291	-5,424	21,972	34,037	61,102
Impuestos	0	0	0	-6,592	-10,211	-18,331

Utilidad neta	0	-55,291	-5,424	15,381	23,826	42,772
(+) Depreciación / Amortización		5,035	5,035	5,035	5,035	5,035
Flujo de efectivo por operaciones	0	-50,256	-389	20,416	28,861	47,807

Flujo económico del proyecto	-37,470	- 50,256	-389	20,416	28,861	47,807
-------------------------------------	----------------	-----------------	-------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

Considerando el flujo de caja económico proyectados se procede a calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR):

Valor actual del flujo	S/. 14,819
VAN (Tasa de descuento 12%)	-S/. 22,651
TIR	2.66%

Como resultado a la proyección de 5 años, se obtiene un VAN negativo de S/. 22,651 soles y una TIR de 2.66%. Por lo cual se sostiene que el proyecto, bajo los supuestos indicados y el modelo presentado no es viable financieramente por lo cual se sugiere contar con un plan de contingencia en este escenario.

Se puede apreciar el detalle del análisis económico. Se deben considerar los siguientes cambios respecto a una situación normal.

- Se consideró el primer año como el más afectado, mostrando luego una recuperación progresiva.
- Debido al menor tamaño del mercado se contrataron menos personas y aun sueldo menor, el porcentaje de comisiones a los vendedores también es menor durante el primer año. Aunque se contratan a partir del segundo y tercer año. Además, se redujeron los gastos de publicidad y se eliminaron los de investigación de mercados.
- No se subieron los precios de venta.

Los resultados son poco alentadores, se registran ganancias netas negativas en la última línea hasta el segundo año, por lo cual se tendría que realizar un financiamiento de más de S/. 98,000. Por otro lado, solamente se sobrepasa el punto de equilibrio al tercer año de funcionamiento (Ver anexo 47).

Tabla 11.12. Punto de equilibrio (Covid-19)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		102,800	196,950	265,302	287,411	321,814
Pto. Equilibrio		170,753	203,324	239,458	247,229	250,708

Fuente: Elaboración propia

12.9. Conclusiones

- Bajo los supuestos planteados el proyecto pasa el punto de equilibrio al segundo año de funcionamiento.
- Luego de realizar el análisis financiero del proyecto (incluido los gastos de inversión preoperativos y operativos) se concluye en que la creación de Rocoto Consultores es económicamente viable, pues al final del proceso de evaluación, se obtiene un VAN positivo de S/. 46,035 soles y una TIR de 30.9%.
- Antes un escenario pesimista, donde el sector analizado (restaurantes) no se reactive a causa de la pandemia del Covid-19 los resultados registrarán ganancias netas negativas hasta el segundo año y solo se alcanza el punto de equilibrio al tercer año de funcionamiento. La TIR (2.66%) y VAN (-S/22,65) concluyen en la poca viabilidad de instalar el proyecto bajo estas condiciones.
- En conclusión, el escenario esperado presenta buenas oportunidades para un desempeño económico de la empresa Rocoto Consultores, asegurando a los socios alcanzar el punto de equilibrio al finalizar el segundo año. Por otro lado, el escenario pesimista, afectado por la pandemia del Covid-19, incrementa el riesgo al inversionista, lo cual afectaría inevitablemente al porcentaje de retorno y se muestra mucho más adverso en comparación al caso anterior debido a que se requerirá un mayor esfuerzo para lograr los volúmenes de venta mínimos necesarios. Por lo tanto, la empresa se ve obligada a tomar medidas de contingencia que serán detalladas en el siguiente capítulo. Estas medidas correctivas involucran recortes de personal (los primeros años), reducción de gastos en publicidad, modificación en los productos/servicios ofrecidos, desestiman la posibilidad de un incremento en el precio y, se recomendaría evaluar la posibilidad de financiamiento bancario; todo esto con la finalidad de que al finalizar el horizonte de evaluación.

CAPÍTULO XII: PLAN DE CONTINGENCIA (COVID-19)

12.1. Objetivo

El plan de contingencia tiene como objetivo describir cuáles serán las estrategias que utilizará la empresa para contrarrestar el impacto del Covid-19 en el desarrollo del negocio, tal como se plantea en el escenario pesimista en el Capítulo XII. Plan Económico y financiero. Según Ipsos (2020) el sector de restaurantes es el más a comparación de otros sectores. El 22% de consumidores indica que no realizará consumos en restaurantes y el 77% lo hará con menor frecuencia

12.2. Estrategias

Dada la situación, la venta de los planes de consultoría establecidos no tendrán la demanda esperada, por ello se debe considerar adaptarse al mercado y empezar a diversificarse, es decir incursionar en nuevos productos o servicios que sean distantes o se encuentren fuera del giro del negocio, y empezar el plan de recuperación de la empresa.

De acuerdo con las proyecciones de Deloitte, en enero del 2021 se tendrá un panorama más favorable para los restaurantes a nivel global, volviendo a reactivar la economía. Se asume que los servicios de marketing serán importantes, dado que los negocios necesitaran recuperar la confianza en sus clientes y demostrar los procesos de bioseguridad que llevan a cabo mediante estrategias de comunicación efectivas, pero dada la situación la variable precio será de suma importancia para la contratación del servicio.

A continuación, se detallan las estrategias a implementar en el negocio:

Precio: Es importante considerar que el “valor económico” (Holden & Nagle (2002) de los servicios de consultoría de marketing haya bajado para el cliente, pero la necesidad de los servicios de marketing será importante para reactivar sus negocios, en consecuencia, se reestructura los precios de los planes, considerando precios accesibles con un margen aceptable para la consultora, pensando en colaborar con las empresas en la situación actual. Dado que el compromiso es uno de los valores que la consultora debe evidenciar en la crisis, se debe considerar ofrecer descuentos para incentivar la compra como se mencionó anteriormente, bajar los precios.

Producto: La situación en Covid19 obligará a la empresa a reestructurar su oferta de servicios, siendo estos modificados y enfocándose mayormente a la plataforma digital, que será el único medio de comunicación con los clientes en pandemia.

Los servicios en su contenido deben adaptarse a la situación actual, por ejemplo, los servicios enfocados al servicio a los clientes deben dirigirse a la capacitación al personal y la asesoría resaltando el aspecto relacionado a la salubridad. Walker Brand (2020), mencionan que las actividades offline serían cada vez más reducidas y se incrementaría el e-commerce, por lo tanto, es importante reforzar los productos digitales e implementar plataformas online, para trasladar la experiencia del restaurante al medio digital. El delivery empezará a cobrar importancia, y los restaurantes deberán empezar a implantarlos con ayuda de profesionales, apoyados por la tecnología, por ello los productos deben ser plataformas digitales simples y que no requieran muchos recursos. Según Ipsos (2020), los consumidores demandan condiciones para asistir a los restaurantes, el 68% del público exige tener buenos estándares de limpieza, abriendo una oportunidad de reestructurar el servicio al cliente poscovid-19 y una posibilidad de innovar en servicios enfocados a los protocolos de higiene en restaurantes cuando sea posible abrir los locales, durante el proceso se debe evidenciar los protocolos de bioseguridad en procesos como el delivery o la preparación de los alimentos.

Plaza y Promoción: Se debe invertir en la publicidad por canales digitales, y migrar el giro de la consultora, a un servicio de consultoría en marketing digital, se debe utilizar las herramientas digitales para el contacto con los clientes, dado que durante el primer semestre será complicado el contacto y las reuniones con los clientes serán por plataformas virtuales. Se deben contratar plataformas virtuales que puedan ofrecer seguridad para realizar las reuniones. La consultora debe optar por demostrar en la crisis los core values de la marca: compromiso, emprendimiento e innovación para ganar la confianza de sus clientes en pandemia. Es importante mencionar que la consultora tendrá su sede en la casa de uno de los socios.

Recursos Humanos: A nivel de procesos se debe considerar el teletrabajo para seguir atendiendo a los clientes, además de trasladar las comunicaciones a plataformas digitales, que sean accesibles y fáciles de utilizar.

Se considera trabajar con menos recursos, por ello se considera reducir el salario de los socios, para invertirlos en temas de publicidad y fidelización de clientes, además de considerará solo una persona de apoyo en el área de diseño gráfico.

Acciones:

- Posicionar el plan digital como el plan básico de consultoría.
- Crear un servicio de protocolos de seguridad en el servicio al cliente
- Crear plataformas de delivery simples y adaptables para todo tipo de clientes.
- Creación de campañas digitales para recuperar la confianza en el consumidor.
- Creaciones de acciones de publicidad en medios digitales.
- Creación de diferentes plataformas digitales para la comunicación del cliente con el público objetivo.

En conclusión, el negocio necesita transformarse con de acuerdo a las necesidades de los clientes, e implementar nuevos servicios para mantenerse en el mercado.

CAPÍTULO XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13.1. Conclusiones

Rocoto Consultores, consultora integral de marketing especializada en el sector de restaurantes independientes de Lima Metropolitana, es un proyecto económicamente viable (VAN: S/ 46 035 soles; TIR de 30.9 %).

El análisis del macro y microentorno permitió detectar oportunidades que la empresa puede tomar como punto de apoyo para aprovechar ciertas características del mercado como el Boom Gastronómico que favorece a los clientes incrementando el tamaño del mercado, la poca competencia directa, el clima político y económico propicio para el desarrollo de los negocios, y el constante cambio tecnológico y la digitalización del sector. Por otro lado, existen amenazas permanentes como la informalidad laboral y potenciales como riesgos sanitarios.

Se realizó un estudio de mercado que consta de un análisis de datos secundarios, investigación cualitativa (entrevistas a profundidad a expertos en el tema y dueños o administradores con poder de decisión de restaurantes) e investigación cuantitativa (encuesta a 385 restaurantes del público objetivo). Los resultados indican que existe un mercado atractivo y con buena predisposición ante la propuesta de valor de Rocoto Consultores (68 % de intención de uso). Se determinó que el número de restaurantes en Lima fue de 52 254, en el año 2019, la mayoría entre 10 a 30 mesas, generalmente a cargo de dueños o administradores entre 26 a 45 años, usuarios recurrentes de redes sociales pero que gustan de reuniones presenciales para la definición y las coordinaciones de negocios. Estos hallazgos encontrados ayudaron a dar forma a los capítulos de Plan Estratégico, Plan de Marketing, Plan Administrativo y de Recursos Humanos, Plan de Tecnologías de información, y Plan de Operaciones.

En el plan estratégico elaborado se definieron los objetivos estratégicos, la visión, misión y los valores estratégicos de Rocoto Consultores. Además de dos estrategias para el logro de los objetivos: E1: Penetración de mercado y E2: Desarrollo de productos.

Se desarrolló el plan de marketing estableciendo como objetivo lograr una participación de mercado de 0.29 % al año 5, y logrando un crecimiento en las ventas de

3.5 %, al igual que el sector de servicios a empresa. Para lograr alcanzar los objetivos, se utilizará una estrategia de cartera de penetración de mercado y desarrollo de productos durante los cinco primeros años. Se segmentará el mercado de forma estratégica, identificando tres grupos con diferente nivel de importancia y enfocando los esfuerzos sobre la base de ello. Además, Rocoto contará con una estrategia de innovación que aplicará a todos sus procesos. Finalmente, la comunicación con sus clientes será mediante la venta directa y las plataformas digitales.

Rocoto contará con tres planes de capacitación: plan emprendedor, plan digital y plan estratégico, que tendrán valor económico a partir de los S/ 1700 y contarán con un mix de servicios de marketing.

La estrategia de operaciones de Rocoto Consultores se basa en brindar un servicio de alta calidad y entregar oportunamente los proyectos contratados. La infraestructura y los equipos requeridos consideran equipos básicos como laptops, PC, impresora, proyector y no se considera el alquiler de una oficina, ya que funcionará en la casa de uno de los socios.

Los colaboradores de Rocoto Consultores contarán con equipos de cómputo de última tecnología para facilitar el desarrollo de sus actividades diarias, una plataforma en la nube (Office 365) y herramientas para la gestión de los clientes (PowerBi, Pidedrive, y Google Marketing Platform).

Rocoto Consultores será constituida como una sociedad con responsabilidad limitada SRL, funcionará como una microempresa (bajo el régimen MYPE tributario y el régimen laboral especial), iniciará sus operaciones con seis personas (un gerente general, dos vendedores, un jefe de proyectos, un analista de Marketing y un diseñador gráfico). Las actividades contables, financieras y de recursos humanos serán tercerizadas, así como algunos servicios que soliciten los clientes. El Área Comercial tendrá un sueldo base y una parte variable para el personal comercial.

13.2. Recomendaciones

Ejecutar los planes del proyecto con una mirada sistémica, monitoreando adecuadamente los distintos KPI's de los diferentes planes para obtener los resultados esperados a nivel económico en el horizonte de evaluación de cinco años.

Impulsar la innovación en la empresa, buscando que sea parte de la cultura de la consultora para ser competitivos y hacer frente a la competencia.

Evaluar la posibilidad de atender la demanda de restaurantes fuera de Lima, revisando el plan estratégico y reformulando los planes operativos.

Evaluar la opción de ampliar el servicio de consultoría de Marketing a una consultoría integral de gestión, o diversificar la cartera de productos en función al análisis de tendencias teniendo una respuesta rápida a los cambios del entorno.

Brindar un servicio de calidad para lograr un posicionamiento durante los dos primeros años de operación.

Aprovechar la necesidad y el interés de los dueños de restaurantes por contar con el servicio de una consultora de marketing, según los resultados obtenidos en la investigación.

Generar mayor visibilidad de la empresa, en base a casos de éxito.

Con el propósito de obtener resultados positivos como se plantea en el plan de negocio, y considerando la coyuntura actual, se recomienda realizar nuevamente un trabajo de investigación de mercado que permita conocer el nuevo perfil del cliente y sus necesidades, y sus preferencias sobre los servicios de marketing.

Se sugiere desarrollar planes de contingencia para contrarrestar las consecuencias de amenazas externas como el Covid-19, y de tal manera, se ha elaborado medidas para ese tipo de riesgos en el presente plan de negocio.

ANEXOS

ANEXO 1. FACTORES CLAVES DE MARKETING B2B

APRENDIZAJES PARA EL VENDEDOR B2B

Factores claves	Aprendizaje para el vendedor B2B (Recomendaciones)
Los mercados B2B tienen una unidad de toma de decisiones más complejas	Demostrar amplios conocimientos, no solo del producto o servicio. Comprender completamente las diferentes necesidades de los tomadores de decisiones. Mostrar diligencia y paciencia en la negociación.
Los compradores B2B son más "racionales"	Resulta falso afirmar ello. Generar confianza y seguridad, estos factores son críticos en el proceso de venta. Poner énfasis en la marca, la reputación, estudios de casos.
Los productos B2B son a menudo más complejo	Conocer los detalles 'técnicos' de la oferta, así como la oferta extendida, incluido el servicio posventa, la resolución de problemas, el equipo de gestión de clientes, etc.
Número limitado de unidades de compra en mercados B2B	Gestionar adecuadamente la base de datos de los clientes. Ser experto en gestión de cuentas claves.
Los mercados B2B tienen menos segmentos de comportamiento y necesidades	Desarrollar habilidades para segmentar y atraer clientes a cada segmento. Atender a cada cuenta según su valor estratégico.
Las relaciones personales son más importantes en los mercados B2B	Desarrollar una venta más consultiva que transaccional. Participar en ferias comerciales para hacerse conocidos.
Los compradores B2B son compradores a largo plazo	Construir relaciones y retener clientes. Capacitar al personal de ventas.
Los mercados B2B impulsan la innovación menos que los mercados de consumo	Planificar las innovaciones con cuidado. Realizar una investigación de mercados.
Los mercados de consumo confían mucho más en el embalaje	Reorientar los recursos al desarrollo de relaciones y experiencia.
Las marcas secundarias son menos efectivas en los mercados B2B	Implementar estrategias de marca, partiendo de la investigación en cada uno de los puntos de contacto.

Fuente: Hague, Hague y Harrison (s.f.)
Elaboración propia

ANEXO 2. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

- Intangibilidad. Kotler (2013) sostiene que muchos servicios son difíciles de examinar antes de comprarlos. Al no poder verlos, probarlos, sentirlos o tocarlos como bienes tangibles aumenta el nivel de incertidumbre sobre todo cuando el servicio se compara con la competencia y se tiene que elegir. “La empresa debe dar señales correctas acerca de la calidad” (Kotler, 2013, p 209).
- Inseparabilidad. A diferencia de los bienes, que se producen primero, luego se venden y consumen, la mayoría de los servicios se venden primero y luego se producen y consumen al mismo tiempo. La inseparabilidad significa que los servicios no pueden separarse de sus proveedores, esto resulta significativo dado que quien brinda el servicio desempeña un rol protagónico en la experiencia al cliente (Kotler, 2013).
- Heterogeneidad. Los servicios son muy variables, no necesariamente todo el personal de una empresa ofrece la misma atención, es decir, pueden existir diversos niveles de calidad en el servicio. A ello se suma la participación de los clientes durante el proceso, lo cual dificulta el monitoreo y control (Johann, 2015).
- Perecibilidad. Los servicios no se pueden guardar, almacenar, revender o devolver lo que provoca situaciones de demanda irregular (Kotler, 2013).

**ANEXO 3. MARKETING ESTRATÉGICO ENFOCADO A SERVICIOS
FASES PARA ELABORAR UN PLAN DE MARKETING**

Fases	Etapas	Observaciones
Primera fase Análisis y diagnóstico de la situación	1. ^a etapa: Análisis de la situación.	Analizar la situación interna y externa
	2. ^a etapa: Diagnóstico de la situación.	Sobre la base de las oportunidades y amenazas (Externo)
Segunda fase Decisiones estratégicas de marketing	3. ^a etapa: Fijación de objetivos de marketing.	Tanto cualitativos como cuantitativos a nivel de ventas, branding, digital, distribución, etc.
	4. ^a etapa: Elección de las estrategias de marketing.	A nivel de cartera, segmentación, posicionamiento, relacional, funcional (producto, precio, plaza, promoción, ventas, etc.)
Tercera fase Decisiones operativas de Marketing	5. ^a etapa: Definición de planes de acción.	Sobre la base del marketing mix (7Ps)
	6. ^a etapa: Determinación del presupuesto	Considera el presupuesto, el margen de contribución

Fuente; Sainz de Vicuña (2018)
Elaboración propia

ANEXO 4. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Aspectos	Concepto	Etapas/Pasos
Customer Experience Management	Proceso de gestión estratégica de la experiencia completa de un cliente con un producto, servicio o empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el entorno de las experiencias del cliente. - Construir una plataforma de experiencia. - Diseñar una experiencia de marca. - Estructurar interacciones con clientes. - Proceso continuo.
Customer journey map	Forma visual de entender y representar la experiencia que percibe el cliente de un servicio, así como la impresión e incluso el sentimiento que le genera.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos del negocio. - Identificar información disponible e hipótesis internas. - Investigar percepciones del cliente. - Analizar insights y tendencias. - Representa visualmente procesos y percepciones.
Diseño de experiencia en punto de contacto	Es importante considerar la coherencia estratégica, así como una adecuada coordinación entre canales.	<p>Elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entorno físico - Atención de empleados - Proceso de entrega de servicio - Otros clientes - soporte del back office
Calidad percibida	El conjunto de interacciones del cliente con una marca condiciona su percepción respecto de la calidad. Importa saber qué valora el cliente y qué entiende por un servicio de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Método del «gap de expectativas», preguntar al cliente por su nivel de satisfacción y contrastar con sus expectativas. - Método de «triple balance», considerar su impacto a nivel económico, social y del entorno. - Método SERVQUAL. consiste en contrastar las expectativas del cliente respecto a su experiencia.
Satisfacción del cliente	Para conocer el grado de satisfacción del cliente con un servicio se utilizan encuestas.	<ul style="list-style-type: none"> - Indicador ACSI: Se construye como un agregado sobre la declaración relativa a su satisfacción general, la superación de expectativas y la comparación frente al ideal que tiene el cliente. - Modelo de Kano: Requisitos distintos que pueden generar un diferente nivel de satisfacción por parte de un cliente., Tenemos atributos necesarios, atributos lineales, atributos de atractivo.
Recomendación y NPS	Más allá del poder de una recomendación y su impacto concreto en el negocio, la voluntad de recomendar una marca o empresa puede servir de indicador sobre la salud de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> - Pregunta: ¿Recomendaría esta empresa o servicio a un amigo o familiar? - Segmentación clientes promotores (leales y frecuentes). pasivos (satisfechos, fáciles de ser atraídos por la competencia) y detractores (insatisfechos, poco vinculados). - Indicador NPS: % promotores - % detractores. - Sistemática de mejora de relación con el cliente.

Fuente: Villaseca (2014)
Elaboración propia

ANEXO 5. POBLACIÓN URBANA

Según IPSOS (2019), *Informe de Estadística Poblacional Perú - Edición especial febrero*, e INEI (2017), *Perfil Sociodemográfico*, se obtiene la siguiente información: la población urbana predomina con un 79 %, mientras que la población rural (21 %) se ha mantenido con una tendencia decreciente desde los dos anteriores censos al del 2017 (censo 1993 y censo 2007). Y, para el 2019, se espera un crecimiento del 1 % en la población urbana.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL A NIVEL NACIONAL

Censo Nacional (año)	Población Urbana	Población Rural
1993	70 %	30 %
2007	76 %	24 %
2017	79 %	21 %

Fuente: IPSOS, 2019

Elaboración propia

En la distribución poblacional por departamentos, Lima está en primer lugar con 10'287,000 habitantes (32.3 %); luego Piura con 2'013,000 (6.3 %); La Libertad, 2'013,000 (6,1 %); y Arequipa y Cajamarca con un 4.7 % y 4.6 % respectivamente, según INEI (2017).

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN AL INTERIOR DEL PAÍS Y EN LIMA METROPOLITANA

Censo Nacional (año)	Interior del país	Lima Metropolitana
1993	71.2 %	28.8 %
2007	69.0 %	31.0 %
2017	67.4 %	32.6 %

Fuente: IPSOS, 2019

Elaboración propia

Se observa que Lima Metropolitana tiene un crecimiento en los últimos tres censos en comparación de la población que se mantiene al interior de país, lo cual significa que más personas optan por migrar hacia la ciudad. Asimismo, el informe de Ipsos (2019) indica que de la distribución poblacional por nivel socioeconómico (NSE), a nivel nacional, el 34 % corresponde al NSE E, seguido de un 27 % en NSE C y 27 % en NSE D. Mientras que, en Lima Metropolitana, predomina el NSE C con un 43 % y al interior del país el 47 % lo tiene NSE E. Por lo tanto, se entiende que, en Perú, excede la población con menos recursos y de mayores necesidades.

De acuerdo con la distribución poblacional por nivel socioeconómico (NSE), a nivel nacional, el 34 % corresponde al NSE E, seguido de un 27 % en NSE C y 27 % en NSE D. Mientras que en Lima Metropolitana predomina el NSE C con un 43 % y al interior del país el 47 % lo tiene el NSE E.

DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL POR NIVEL SOCIOECONÓMICO AL INTERIOR DEL PAÍS Y EN LIMA METROPOLITANA

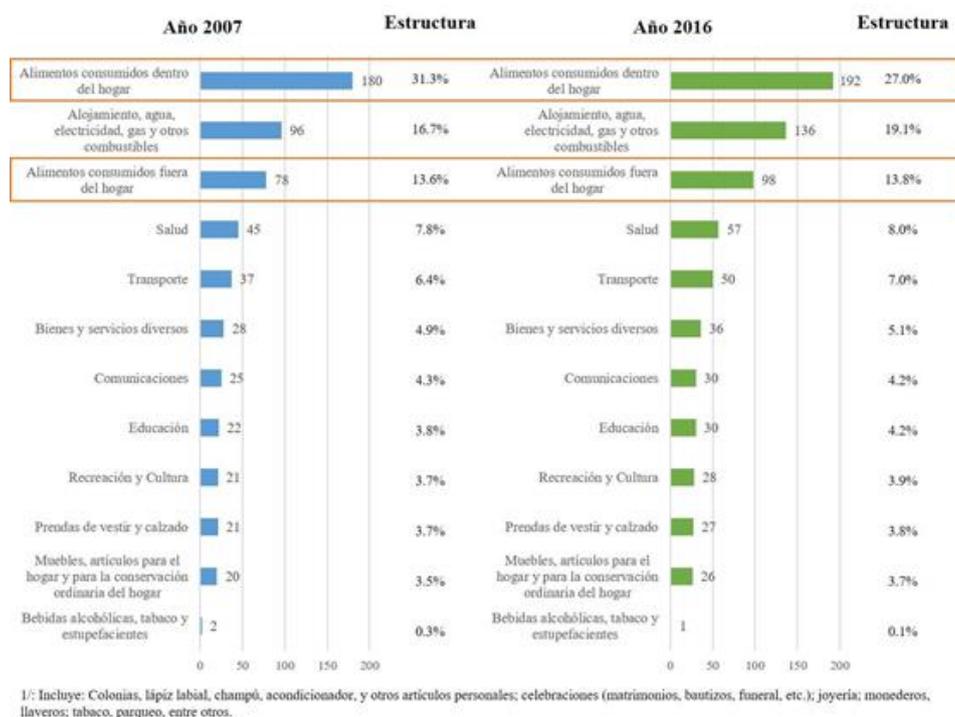
NSE	Perú	Lima Metropolitana	Interior del país
A	2 %	4 %	0 %
B	11 %	23 %	5 %
C	27 %	43 %	20 %
D	27 %	24 %	28 %
E	34 %	6 %	47 %

Fuente: IPSOS, 2019

Elaboración propia

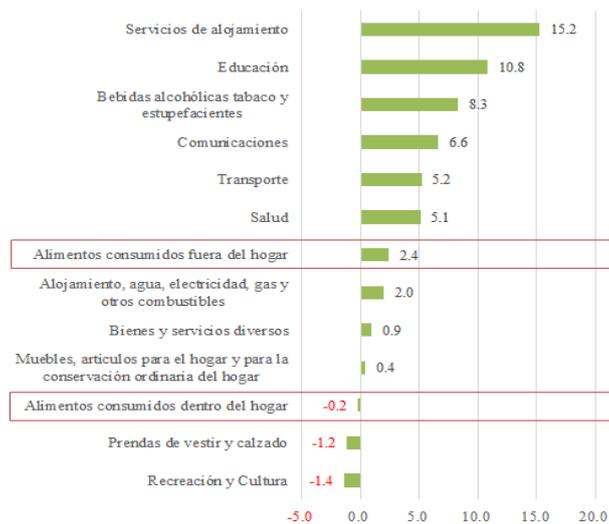
Respecto del perfil peruano sobre la base de género y edad, a nivel nacional está distribuida por el 49.2 %, hombres, y el 50.8 %, mujeres, con una edad promedio de 31.5 años; en Lima Metropolitana, los hombres comprenden un 48.6 % y las mujeres 51.4 %, edad promedio 33 años; y al interior del país, hombres 49.4 % y mujeres 50.6 %, edad promedio 30.7 años (Ipsos, 2019).

ANEXO 6. ESTRUCTURA DEL GASTO REAL PER CÁPITA 12 GRUPOS DE GASTO (CCIF) 2007 – 2016



Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares, 2015 - 2016.
Elaboración propia

VARIACIÓN PORCENTUAL DEL GASTO REAL PER CÁPITA 12 GRUPOS DE GASTO (CCIF), 2015 – 2016 (Porcentaje)



Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares. 2015 – 2016
Elaboración propia

ANEXO 7. BRAND SHARE (%) PERÚ

HISTÓRICO - RESTAURANTES DE SERVICIO COMPLETO

Marca	Compañía	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pizza Hut	Yum! Brands Inc	01.3	01.3	01.4	01.3	01.4	01.4
Chili's	Brinker International Inc	00.5	00.5	00.5	00.6	00.6	00.6
Rústica	Italian Food International SAC	00.5	00.6	00.4	00.4	00.4	00.5
TAnta Restaurant	Cinco Millas SAC	00.1	00.1	00.2	00.2	00.2	00.3
La Bodega de la Trattoria	La Trattoria SA	00.3	00.3	00.3	00.3	00.3	00.3
TGI Fridays	TGI Fridays Inc	00.2	00.2	00.2	00.2	00.2	00.2
Long Horn	Longhorn Steakhouse	00.2	00.2	00.1	00.1	00.2	00.2
Antica Pizzeria	Antica Trattoria SAC	00.1	00.1	00.1	00.1	00.2	00.2
Embarcadero 41	Embarcadero 41	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1
El Hornero	Inversiones El Hornero SAC	00.2	00.2	00.1	00.1	00.1	00.1
Edo Sushi Bar	Matsura SAC	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1
Segundo Muelle	Segundo Muelle SAC	00.2	00.2	00.2	00.1	00.1	00.1
Mis Costillitas	Inversiones Papi Julio SAC	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1
Punta Sal	Punta Sal SRLtda	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1
D'nnos Pizza	D'nnos Pizza	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1
Chicha	Cinco Millas SAC	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1
José Antonio Restaurant	Jose Antonio SRL	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1	00.1
Others	Others	95.9	95.6	95.8	95.8	95.8	95.5
Total	Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor 2020

Elaboración propia

ANEXO 8. RESTAURANTES DE SERVICIO COMPLETO O FULL SERVICE

PORCENTAJE DE ÓRDENES ONLINE VS OFFLINE EN RESTAURANTES DE SERVICIOS COMPLETOS EN EL PERÚ

Tipo	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Offline	99.1	99.1	99.1	98.8	98.4	97.5
Online	00.9	00.9	00.9	01.2	01.6	02.5
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor 2020

Elaboración propia

ANEXO 9. RESTAURANTES DE SERVICIO LIMITADO

PORCENTAJE DE ÓRDENES ONLINE VS OFFLINE EN RESTAURANTES DE SERVICIOS LIMITADOS EN EL PERÚ

Categoría	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Offline</i>	99.0	98.8	98.7	98.3	97.6	96.5
<i>Online</i>	01.0	01.2	01.3	01.7	02.4	03.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor 2020

Elaboración propia

ANEXO 10. FACTORES DE CRECIMIENTO

SHARE DE VENTAS DEL SECTOR DE SERVICIO DE COMIDAS Y BEBIDAS EN EL PERÚ POR CANAL (OFFLINE VS. ONLINE)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Offline</i>	99.4 %	99.3 %	99.3 %	99.2 %	99.1 %	99.0 %
<i>Online</i>	0.8 %	0.7 %	0.7 %	0.8 %	0.9 %	1.0 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: Euromonitor 2019

Elaboración propia

ANEXO 11. EL IMPULSO DEL BOOM GASTRONÓMICO PERUANO

El Perú es reconocido por la variedad de platos que ofrece a sus comensales y la mezcla de los sabores convierte a cada uno de ellos en único. La variedad se debe a las diferentes culturas que habitan o llegaron a nuestro territorio y empiezan a acoger productos peruanos en sus hogares y los hacen parte de su cocina.

Según Gastón Acurio, una de las misiones de los cocineros fue difundir los productos peruanos en la cocina para llevar bienestar a los pequeños agricultores del Perú. La gastronomía genera empleo, aumenta las exportaciones, crea puestos de trabajo en todos los sectores impulsando los segmentos más necesitados, por ejemplo: la agricultura (Oxford Business Group, 2019).

La gastronomía también impulsa el comercio internacional mediante la generación de franquicias de migrantes peruanos en el extranjero, generando emprendimiento e impulsando el turismo y la cultura peruana (Oxford Business Group, 2019). Por ejemplo, la cadena de restaurantes del Grupo Acurio cuenta con más de 30 restaurantes en 12 países en América y Europa, la facturación del grupo, en el 2011, fue de 65 millones de dólares, con una planilla de casi mil trabajadores solo en el Perú. Otras cadenas de restaurantes importantes son Fiesta, Punta Sal, Segundo Muelle, Pardos Chicken, Norky's, Rocky's y Caravana (Apega, 2013).

La gastronomía peruana es una de las pocas cocinas que ha logrado posicionarse como cocina global en los últimos 25 años. El boom gastronómico ha conseguido mostrar la cultura peruana en el extranjero, promover los productos peruanos, aumentar el orgullo de los peruanos y, además, ha logrado atraer mayor turismo y convertir a Lima en la capital gastronómica del Perú, dándole gran protagonismo a los restaurantes de Lima y, en consecuencia, a otros comercios (Oxford Business Group, 2019).

Con respecto del “boom gastronómico” en el turista, de acuerdo con el último estudio de perfil de turista extranjero de PromPerú (2018), el 66 % visita el Perú por vacaciones, recreación u ocio, y Lima es la provincia más visitada por los turistas (60 %), seguido por Cusco y Puno.

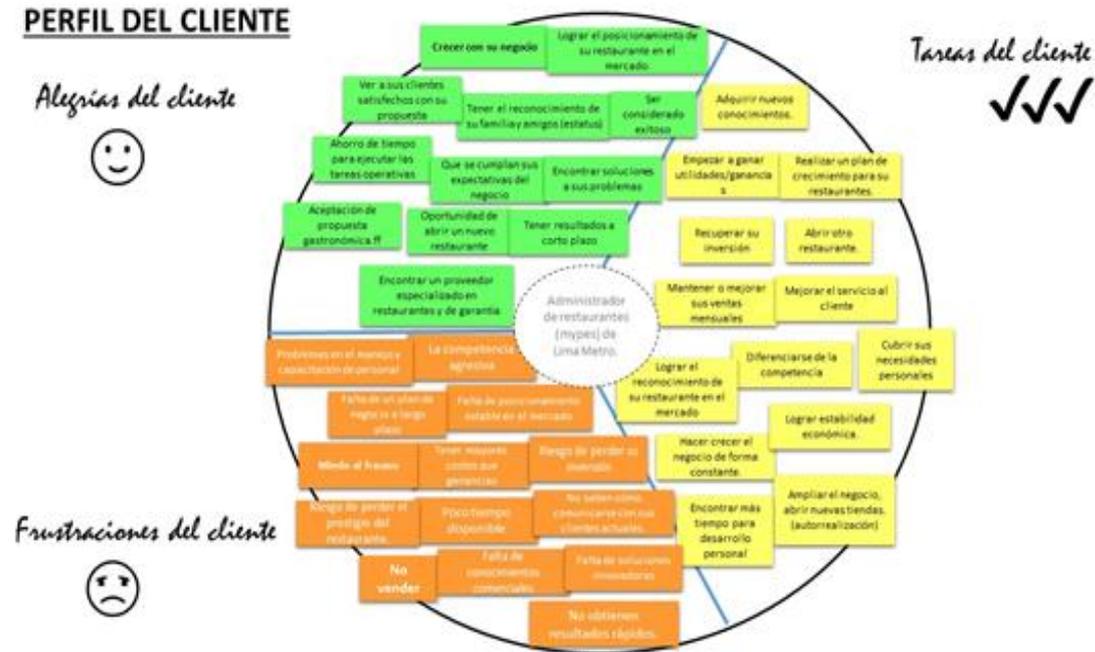
El vacacionista gasta en promedio 819 dólares y destina el 23 % para restaurantes y alimentación, además, la gastronomía es la quinta motivación para realizar turismo en el Perú, mientras que el 82 % considera la gastronomía como una de las principales características de nuestro país (Promperú, 2018).

El boom gastronómico ha permitido el crecimiento de diferentes sectores, la generación de empleo es uno de los principales beneficios, además, se considera que el esfuerzo de difundir la gastronomía y los productos peruanos en mercados internacionales posicionó a la ciudad de Lima como destino gastronómico generando oportunidades para todos los restaurantes.

ANEXO 12. PERFIL DE CLIENTE

PERFIL DE ADMINISTRADORES DE RESTAURANTES DE LIMA METROPOLITANA

PERFIL DEL CLIENTE



Fuente: Osterwalder (2019).
Elaboración propia.

TAREAS DEL CLIENTE

Los trabajos con el cliente se encuentran ordenados desde más importante (1) a más insignificante (13), dado que no todos los trabajos tienen la misma importancia para el cliente u ocurre con mayor frecuencia, o porque dará como resultado algo importante para el cliente.

- 1) Mantener o mejorar sus ventas mensuales.
- 2) Empezar a ganar utilidades/ganancias
- 3) Diferenciarse de la competencia
- 4) Recuperar su inversión
- 5) Lograr el reconocimiento de su restaurante en el mercado.
- 6) Abrir otro restaurante.
- 7) Cubrir sus necesidades personales
- 8) Lograr estabilidad económica.
- 9) Hacer crecer el negocio de forma constante.
- 10) Mejorar el servicio al cliente
- 11) Realizar un plan de crecimiento para su restaurante.
- 12) Adquirir nuevos conocimientos.
- 13) Encontrar más tiempo para desarrollo personal.

FRUSTRACIONES DEL CLIENTE

Las frustraciones del cliente son aquellas que lo aquejan antes, durante y después de realizar algún trabajo o simplemente les impiden resolverlo. Una frustración puede ser extrema (1) o moderada (12), al igual que los trabajos están ordenados por importancia.

- 1) No vender.
- 2) Riesgo de perder su inversión.

- 3) Competencia agresiva (guerra de precios, imitación de propuesta de negocio).
- 4) Miedo al fracaso (miedo a la pérdida de ingresos, futuro incierto).
- 5) Tener mayores costos que ganancias.
- 6) Poco tiempo disponible.
- 7) No obtienen resultados rápidos.
- 8) Falta de conocimientos comerciales (no saben atraer más clientes, falta de conocimientos de gestión).
- 9) Falta de un plan de negocio a largo plazo (sin metas, objetivos, sin planes de desarrollo).
- 10) Falta de posicionamiento estable en el mercado.
- 11) Problemas en el manejo y la capacitación de personal (no saben cómo motivar a su personal, sin que sea un gasto adicional).
- 12) Riesgo de perder el prestigio del restaurante.

ALEGRÍAS DEL CLIENTE

Las alegrías son los resultados o beneficios que los clientes esperan, o en algunos casos son necesarias, son deseadas o inesperadas. Igualmente, las alegrías tienen un nivel de importancia, siendo algunas alegrías esenciales (1) y otras agradables (12).

- 1) Crecer con su negocio.
- 2) Ver a sus clientes satisfechos con su propuesta.
- 3) Tener el reconocimiento de su familia y amigos (estatus).
- 4) Ahorro de tiempo para ejecutar las tareas operativas.
- 5) Que se cumplan sus expectativas del negocio.
- 6) Encontrar soluciones a sus problemas.
- 7) Ser considerado exitoso.
- 8) Oportunidad de abrir un nuevo restaurante.
- 9) Lograr el posicionamiento de su restaurante en el mercado.
- 10) Tener resultados a corto plazo.
- 11) Encontrar un proveedor especializado en restaurantes y de garantía.
- 12) Aceptación de propuesta gastronómica.

ANEXO 13. MAPA DE VALOR



Fuente: Osterwalder. (2019)
Elaboración propia



Fuente: Osterwalder. (2019)
Elaboración propia

PRODUCTOS Y SERVICIOS

A continuación, se describen servicios que ofrece la consultora. Al igual que en el perfil del cliente, se ha ordenado por relevancia los servicios, siendo el primero (1) el esencial para los clientes, y el último (5) simplemente agradable.

- 1) Creación y reforzamiento de la marca especializado para restaurantes
- 2) Plan de marketing digital
- 3) Marketing de servicios y atención al cliente
- 4) Plan de publicidad
- 5) Plan de marketing estratégico anual

ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES

Los aliviadores explican cómo se van a contrarrestar las frustraciones del cliente. En el siguiente listado, se encuentran ordenadas por prioridad, dado que no todos los aliviadores son valiosos para el cliente. Se agrupó siendo (1) un aliviador esencial y (12) un aliviador agradable.

- 1) Minimizar el riesgo de fracaso
- 2) Incrementar acciones rápidas y efectivas
- 3) Ayudarlos a conocer a sus clientes mediante investigación de mercado.
- 4) Poner a su disposición un equipo de expertos comerciales.
- 5) Ofrecer los servicios completos de asesoría, implementación y supervisión de resultados
- 6) Analizando la competencia y mejorando el servicio
- 7) Mejorando la propuesta del restaurante ante su competencia
- 8) Desarrollar planes de crecimiento a largo plazo
- 9) Ofreciendo servicios con precios accesibles o personalizados
- 10) Ofrecer mejorar la reputación del restaurante
- 11) Ofreciendo servicios de evaluación y capacitación de personal
- 12) Creando nuevos canales de comunicación con clientes

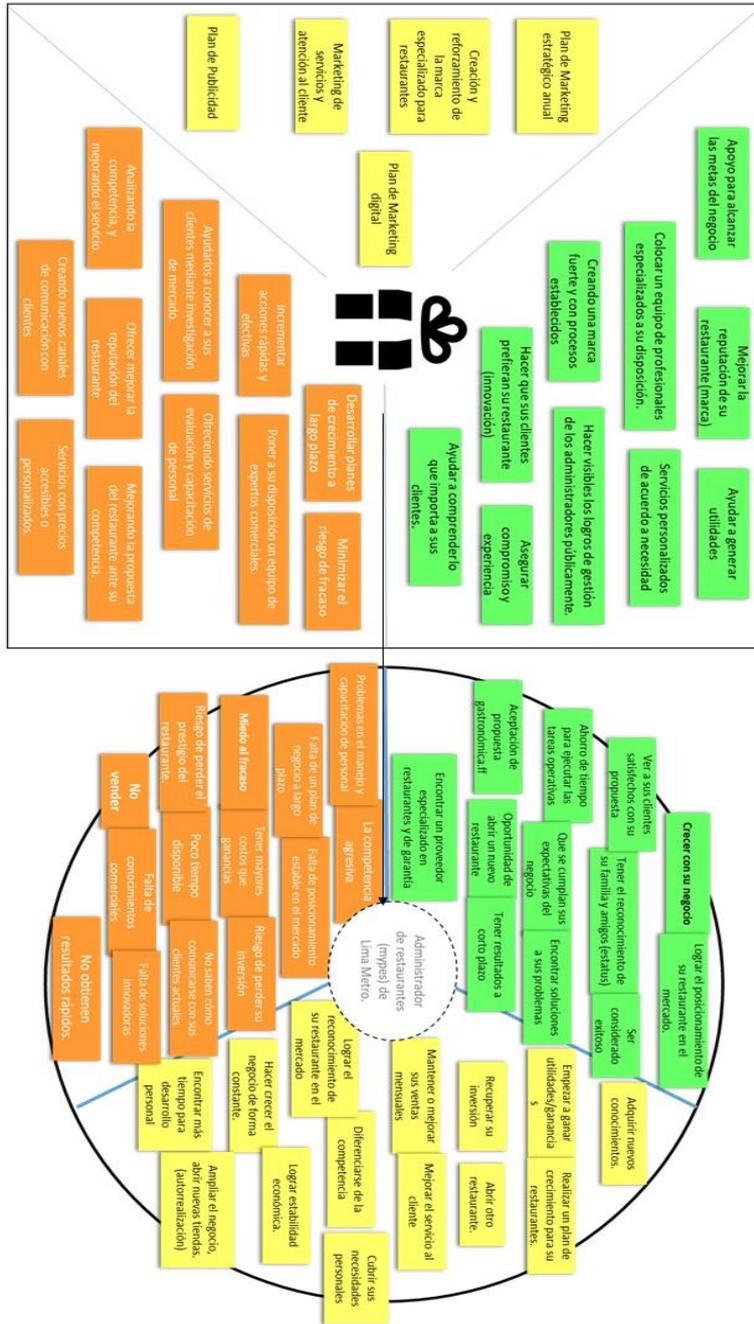
CREADORES DE ALEGRÍAS

Estos describen como los productos crean alegrías a los consumidores y resume cómo se pretende generar resultados con los productos y servicios que se ofrecen. Al igual que los anteriores, mencionaremos los creadores de alegrías por nivel de importancia, siendo el primero el más importante, (1) el más esencial y (12) el más agradable.

- 1) Ayudar a generar utilidades.
- 2) Reducir costos.
- 3) Ayudar a comprender lo que importa a sus clientes.
- 4) Hacer que sus clientes prefieran su restaurante (innovación).
- 5) Mejorar la reputación de su restaurante (marca).
- 6) Servicio de optimización de tiempo y costos.
- 7) Colocar un equipo de profesionales especializados a su disposición.
- 8) Servicios personalizados de acuerdo con la necesidad.
- 9) Apoyo para alcanzar las metas del negocio.
- 10) Creando una marca fuerte y con procesos establecidos.
- 11) Asegurar compromiso y experiencia del equipo de trabajo.
- 12) Hacer visibles los logros de gestión de los administradores públicamente.

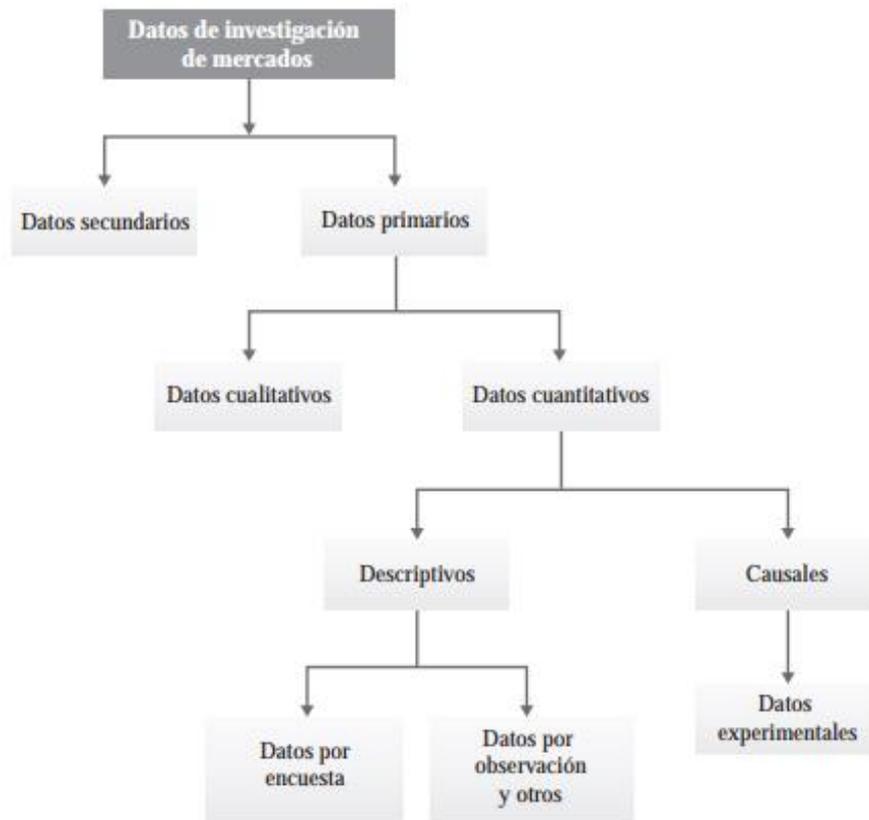
ANEXO 14. PROPUESTA DE VALOR: ENCAJE

PROPUESTA DE VALOR DE ROCOTO CONSULTORES



Fuente: Osterwalder (2019). Diseñando la propuesta de valor. Elaboración propia.

ANEXO 15. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO



Fuente: Malhotra, 2008
Elaboración propia

ANEXO 16. PRESENTACION DE LA PROPUESTA

ROCOTO CONSULTORES es una empresa consultora integral de marketing especializada en atender a restaurantes del sector mype, en Lima. Compuesta por un grupo de profesionales con experiencia en el sector, brindamos los siguientes servicios:

- *Creación y reforzamiento de marca, para lograr diferenciarse en el mercado.*
- *Publicidad, para llegar a la mayoría de tus clientes.*
- *Marketing Digital, para tener éxito en Internet y redes sociales.*
- *Marketing de servicios y atención al cliente, para elevar la satisfacción de tus clientes y asegurar que retornen.*
- *Gestión de precios, para mejorar tu rentabilidad.*
- *Plan estratégico, para no perder el objetivo de tu negocio.*

Nuestro objetivo principal es que nuestro cliente pueda apreciar resultados a corto plazo y de manera sostenible.

Nuestros valores son el compromiso y la honestidad, con la misión de hacer que los negocios del rubro de restaurantes sigan creciendo y sean más rentables.

ANEXO 17. GUÍA DE PREGUNTAS A EXPERTOS

- 1) ¿Cuál o cuáles considera usted las principales limitaciones para el crecimiento de las mypes/restaurantes?
- 2) ¿Cuáles son los problemas específicamente de ventas y marketing más importantes de las mypes/restaurantes?
- 3) ¿Existe interés y/o necesidad de los restaurantes por contratar una asesoría en marketing?
- 4) ¿Existe una persona responsable del área comercial/marketing en los restaurantes?

Presentación de la propuesta de valor y servicios ofrecidos

- 5) ¿Considera que este servicio podría ser de interés para los restaurantes?
- 6) ¿Qué recomendaciones o puntos de mejora sugeriría usted para nuestra propuesta de valor?
- 7) ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar las mypes/restaurantes por este tipo de servicio? (% de sus ventas).
¿Cuál es la forma de pago adecuada para consultoría de este tipo?

ANEXO 18. GUÍA DE PREGUNTAS A CLIENTES

- 1) ¿Qué tipo de restaurante administra? (menú, criollo, cevicherías, picantería, etc.). ¿Cuáles son sus objetivos y planes de desarrollo a corto y mediano plazo?
- 2) ¿Qué limitaciones o dificultades de marketing o comerciales ha encontrado para alcanzar sus objetivos? ¿Cómo las manejó?
- 3) ¿Considera que el marketing es útil para alcanzar sus objetivos? ¿Hay una persona encargada de hacerlo en su empresa? ¿Cuál es su función?
- 4) En el último año, ¿ha tenido problemas comerciales? ¿De qué tipo? ¿Considera que afectó a su negocio?
- 5) ¿Considera que contratar a una consultora de marketing y gestión comercial contribuiría con el crecimiento de su empresa?
- 6) ¿Alguna vez contrató o le gustaría contratar un servicio de consultoría en marketing y gestión comercial? ¿Cómo se enteró de los servicios de la consultora de marketing y gestión comercial?

Presentación de la propuesta de valor y servicios ofrecidos

- 7) ¿Considera este servicio interesante para la mejora de su negocio? ¿Estaría dispuesto a pagar por el servicio? ¿Cómo preferiría consumir el servicio?
- 8) ¿Cuál considera es la mejor forma de entrega de servicios (paquetes, consultas particulares, contratos anuales) y de pago (mensual, paquete, anual, por resultados)?
- 9) ¿Qué es lo que más valoraría de un servicio de consultoría en marketing y gestión comercial?

ANEXO 19. PASOS ESENCIALES PARA DISEÑAR UN CUESTIONARIO

- A. Especificar la información necesaria: Se parte de la información recopilada en el análisis del entorno, revisión bibliográfica en general y entrevistas en profundidad clientes y expertos en el tema.
- B. Especificar el tipo de entrevista: De entre todas las opciones, se elogió el tipo de entrevista personal, dadas las características y la ubicación del público objetivo.
- C. Determinar el contenido de las preguntas: Se elaboró una lista preliminar de preguntas, algunas fueron depuradas y otras desdobladas para tener más información.
- D. Diseñar las preguntas superando la poca habilidad o desmotivación del entrevistado: Se consideró que el cuestionario no sea excesivamente largo o ambiguo.
- E. Decidir la estructura de la pregunta: Se consideraron incluir escalas Likert, preguntas abiertas, espontáneas o sugeridas, preguntas filtro y preguntas de control.
- F. Determinar el vocabulario de la pregunta: Se evitaron palabras ambiguas, preguntas que induzcan a una respuesta, evitar que se hagan suposiciones.
- G. Ordenar las cuestiones de una manera adecuada: Estructurar el cuestionario en partes: pregunta introductoria, información básica, información relativa al apreciación de propuesta de valor.
- H. Formato del cuestionario y distribución de las preguntas: Esta parte abarca el diseño físico, codificación y numeración de los cuestionarios.
- I. Reproducción del cuestionario: Impresión y análisis físico.
- J. Pretest: Se eligió una pequeña muestra de 20 personas para comprobar el nivel de comprensión, la influencia del entrevistador, nivel cultural de los entrevistados y la neutralidad de las preguntas.

Fuente: Moliner (1998)

ANEXO 20. DISEÑO DE LA ENCUESTA



ESTUDIO MAFIPO-REST 001

Lima Norte	1	Lima Sur	2	Lima Centro	3
Lima Moderna	4	Lima Este	5	Prov. Dep. Callao	6

Buenos días/ tardes. Mi nombre es _____, por encargo de la empresa Al Target, empresa que se dedica a la investigación de mercados, venimos realizando una pequeña encuesta sobre la administración de restaurantes de Lima Metropolitana. No toma más de 15 minutos. Nos gustaría contar con su opinión. Le garantizamos que la información que nos brinde será tratada confidencialmente y sólo para fines de investigación. No son preguntas intrusivas. Muchas gracias por su colaboración.

FILTROS GENERALES

F1 Sexo (POR DECLARACIÓN U OBSERVACIÓN): Masculino 1 (CONTINUAR) Femenino 2 (CONTINUAR)

F2. ¿Me podría decir su edad exacta, por favor? _____ años (RPTA ÚNICA)

Menos de 18	1	AGRADECER Y TERMINAR			
De 18 a 25	2	CONTINUAR	De 26 a 35	3	CONTINUAR
De 36 a 45	4	CONTINUAR	De 46 a 55	5	CONTINUAR
De 56 a 65	5	CONTINUAR	Más de 65	6	CONTINUAR

F3. Por favor, dígame ¿Cuál es su cargo actual dentro de este restaurante? (RPTA ÚNICA) (NOTA: SI EL ENCUESTADO(A) RESPONDE ALGÚN OTRO CARGO QUE NO SEA GERENTE, COD 1. O ADMINISTRADOR COD.2 - AGRADECER Y TERMINAR)

Gerente o dueño del negocio	1 (CONTINUAR)	Administrador	2 (CONTINUAR)	Otros:	94 (AGRADECER Y TERMINAR)
-----------------------------	---------------	---------------	---------------	--------	------------------------------

CONCEPTO DE MARKETING

Dado el concepto de marketing (E:LEER EL CONCEPTO) (MOSTRAR LA TARJETA 1)

“El Marketing, es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos”

P3.1. Después de haber leído el concepto, por favor, me podría decir ¿Quién ES LA PERSONA QUE SE ENCARGA SOBRE LA GESTIÓN DE MKT EN EL NEGOCIO?

F4. Por favor, en una escala del 1 al 7 donde 1 es “No es necesario” y 7 es “Totalmente necesario” (CALIFICAR CON UN PUNTAJE) ¿qué tan necesario le parece el MARKETING para un negocio como el que Ud. maneja? (RESPUESTA ÚNICA)

Nada necesario						Totalmente necesario
1	2	3	4	5	6	7

F5. Por favor, dígame ¿Cuáles son los principales problemas De MARKETING que presenta el restaurante que Ud. Maneja? (MOSTRAR TARJETA F5) (R. MULTIPLE)

DIFICULTADES	F5
1. Dificultad para comunicarse con el cliente	1
2. Falta de gestión web/redes sociales	2
3. falta de planeamiento estratégico o plan de marketing	3
4. Falta de una marca reconocible	4
5. Falta de estudios de mercado y conocimiento del cliente	5
6. Falta de un área de marketing	6
7. Otro:	94

DISEÑO DE LA ENCUESTA

EVALUACION DE CONCEPTO - RESTAURANTES

Ahora, le voy a pedir que, por favor, leamos un CONCEPTO para luego hacerle unas preguntas al respecto (E: ENTREGAR EL CONCEPTO DEL RESTAURANTE (A) Y LEER JUNTOS DOS VECES)

ROCOTO CONSULTORES, es una consultora especializada en marketing y ventas para restaurantes de Lima. compuesta por un grupo de profesionales con experiencia en el sector brindando los siguientes servicios:

- Creación y reforzamiento de Marca, para lograr diferenciarse en el mercado
- Publicidad, para llegar a la mayoría de tus clientes
- Marketing Digital, para tener presencia en internet y redes sociales
- Marketing de servicios y atención al cliente: para elevar tus estándares de satisfacción al cliente.
- Gestión de precios: para mejorar tu rentabilidad
- Plan estratégico: para no perder el objetivo de tu negocio

Nuestro objetivo principal es lograr resultados en el corto plazo.
Nuestros valores son el compromiso y honestidad, con la misión de hacer que rubro de restaurantes siga creciendo para todos de manera significativa.

P1. Por favor, en una escala del 1 al 7 donde 1 es "Nada interesante" y 7 es "Totalmente interesante" (CALIFICAR CON UN PUNTAJE) ¿qué tan interesante le pareció a Ud. este CONCEPTO que hemos leído? (RU)

Nada interesante							Totalmente interesante	
1		2	3	4	5	6		7

P1.1 ¿Por qué calificó Ud. con (MENCIONAR LA PUNTUACIÓN EN P1) este CONCEPTO que hemos leído? (E: PROFUNDIZAR EN LA RESPUESTA)

EVALUACIÓN DE BENEFICIOS DEL CONCEPTO

AHORA SI NOS CONCENTRAMOS EN LOS SERVICIOS QUE BRINDA ESTE CONCEPTO PARA SU RESTAURANTE, POR FAVOR:

P2. En una escala del 1 al 7, donde 1 es "Nada beneficioso" y 7 es "Totalmente beneficioso". ¿Qué tan beneficioso es para Ud. el servicio (E: ¿LEER TABLA DE SERVICIOS) para su negocio?, (RE/RU) (Mostrar tarjeta P2)

P2.1 Ahora de estos servicios evaluados, le pido a Ud. realizar un ranking de importancia, empezando por el más importante hasta el menos importante. (E: LEER TABLA DE SERVICIOS Y REALIZAR RANKING) (Mostrar tarjeta P2.1)

P2.									P2.1 Ranking
SERVICIO OFRECIDOS (E: ALTERNAR EL ORDEN DE PRESENTACIÓN)	Nada Beneficioso						Totalmente beneficioso		
1.Creación y reforzamiento de Marca	1	2	3	4	5	6	7		
2.Marketing Digital	1	2	3	4	5	6	7		
3.Publicidad	1	2	3	4	5	6	7		
4.Marketing de servicios y atención al cliente	1	2	3	4	5	6	7		
5.Gestión de Precios	1	2	3	4	5	6	7		
6.Plan estratégico	1	2	3	4	5	6	7		

DISPOSICIÓN, USO Y PRECIO DEL SERVICIO

AHORA SI NOS CONCENTRAMOS EN ESTE CONCEPTO QUE HEMOS LEÍDO Y EVALUADO, POR FAVOR DÍGAME:

P3. ¿Estaría Ud. dispuesto a utilizar este servicio de consultoría de marketing para restaurantes? En una escala del 1 al 7, donde 1 es "Definitivamente NO" y 7 es "Definitivamente SI".

Definitivamente NO							Definitivamente SI	
1		2	3	4	5	6		7

P3.1.¿Qué o cuales servicios cree Ud. que faltarían para mejorar este concepto? ¿Por qué? (E: PROFUNDIZAR EN LA RESPUESTA)

P4.¿Cuántas veces por año estaría dispuesto Ud. a contratar consultoría en marketing durante el tiempo de 1 mes?

1 vez al año	1	2 veces al año	2	3 veces al año	3	De 4 veces a más	4
--------------	---	----------------	---	----------------	---	------------------	---

DISEÑO DE LA ENCUESTA

P5. ¿Cuánto estaría dispuesto Ud. a pagar por un servicio de consultoría en marketing? S/ _____ (ESPONTÁNEA/ ÚNICA)

Menos de 500 soles	1	De 500 a 1000 soles	2	De 1001 a 2000 soles	3	Más de 2000 soles	4
--------------------	---	---------------------	---	----------------------	---	-------------------	---

P6. Mostrándole esta tarjeta (E: MOSTRAR TARJETA P6) Por favor, dígame, ¿a través de qué forma le gustaría pagar por estos servicios?

50% adelanto/50% entrega total servicio	1	Pago Mensual	2	Pago Trimestral	3	Pago Semestral	4	Otro		94
---	---	--------------	---	-----------------	---	----------------	---	------	--	----

P7. ¿Como le gustaría que se le entregue el servicio de consultoría? (E: MOSTRAR TARJETA P7)

Paquete que incluya todos los servicios	1	Paquete que incluye un solo tipo de servicio de acuerdo a lo que necesite	2	Personalizado. Varios paquetes a lección	3	Otro		94
---	---	---	---	--	---	------	--	----

P8. Ahora le voy a mostrar esta tarjeta (E: MOSTRAR TARJETA P8) Dígame ¿Cuál es el MEJOR medio para que la empresa consultora pueda entrar en contacto con usted? (RU)

MEDIOS DE CONTACTO	P8
Visitas Personalizadas a su local (Venta directa)	1
Ferías y eventos	2
Plataformas/Redes sociales y mensajería digital (internet)	3
Llamadas telefónicas	4

P9. Ahora de estos atributos que le voy a mostrar, le pido a Ud realizar un ranking de importancia, empezando por el más importante hasta el menos importante. El número 1 es el más importante y el 5 el menos importante. (MOSTRAR TARJETA P9)

	Ranking
1.Resultados (\$)	
2.Compromiso con el negocio	
3.Tiempo de entrega	
4.Buen Precio	
5.Conocimiento	

CANALES DE COMUNICACIÓN / CONTACTO

P10. ¿Cuál sería el canal MÁS adecuado para comunicarse con un asesor? (RU)

1.Teléfono	1
2. Personalmente	2
3.Video conferencias	3
4. Correo electrónico	4
5.Whatsapp (y otros servicios de mensajería)	5

DISEÑO DE LA ENCUESTA

P11. ¿Cuáles son los medios que más utiliza para informarse o estar informado de algún producto o servicio para su negocio?
(R.MULTIPLE) (MOSTRAR TARJETA P11)

MEDIOS DE INFORMACION	P11
1.Redes sociales (Facebook, Instagram, tweeter, LinkedIn)	1
2.Buscadores de internet (google, yahoo, etc)	2
3.Radio	3
4.TV	4
5.Whatsapp (y otros servicios de mensajería)	5
6.Revistas o periódicos	6
7.Otros	94

P12. En una escala del 1 al 7, donde 1 es "NADA VALORADO" y 7 es "MAS VALORADO", ¿Qué tan valorado es que el consultor que lo atienda tenga...(leer las opciones)

SERVICIO OFRECIDOS (E: ALTERNAR EL ORDEN DE PRESENTACIÓN)	P12						
	Nada Valorado						Más valorado
Empatía	1	2	3	4	5	6	7
Honestidad	1	2	3	4	5	6	7
Experiencia	1	2	3	4	5	6	7
Que sea especialista	1	2	3	4	5	6	7
Compromiso	1	2	3	4	5	6	7
Otro	1	2	3	4	5	6	7

Muchas Gracias!

CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTE

Nombre del Restaurante: _____

Distrito: _____

Tipo de Restaurante: _____

Número de mesas: _____

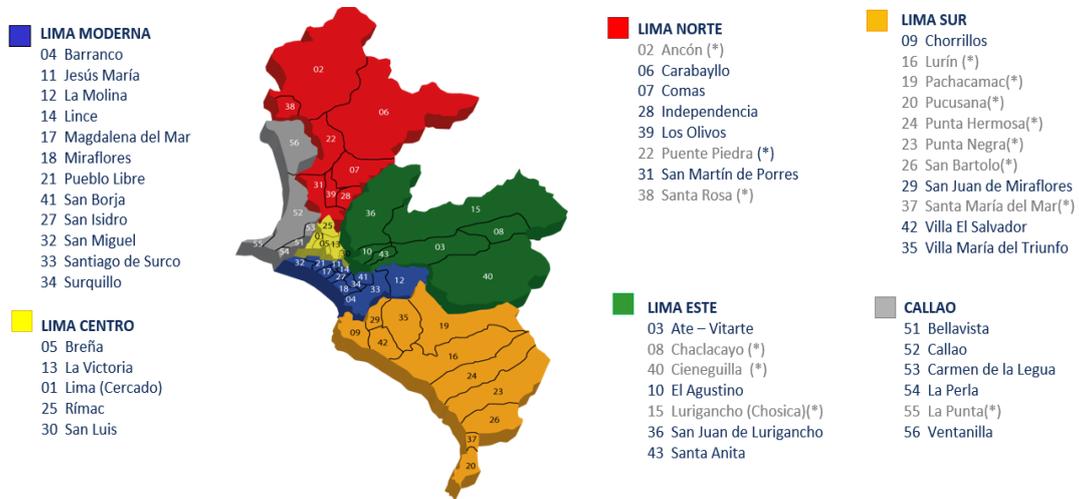
Nombre de la Encuestadora: _____

ANEXO 21. COBERTURA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Zonas de Lima	Muestra
Lima Centro	64
Lima Norte	64
Lima Sur	64
Lima Callao	65
Lima Moderna	64
Lima Este	64
Total	385

Fuente: AL Target (2020)
Elaboración propia

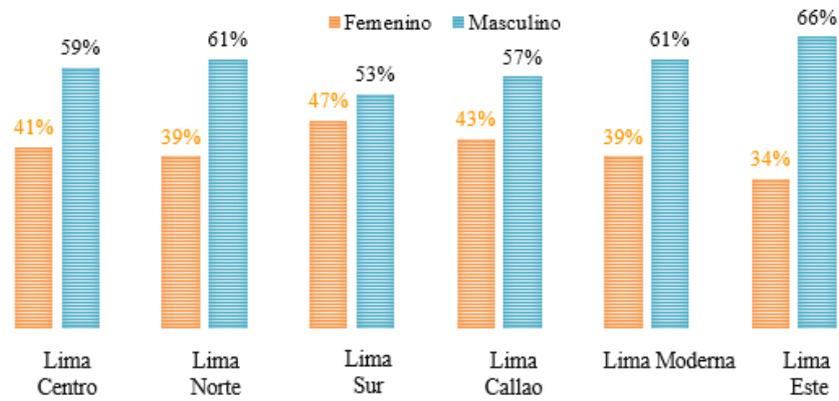
DISTRITOS CONSIDERADOS PARA LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA



Fuente: AL Target (2020)

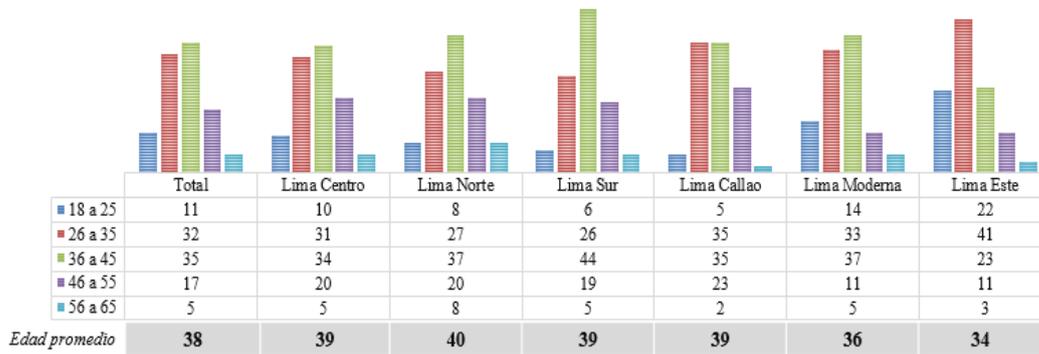
ANEXO 22. PERFIL DEL ENCUESTADO

GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS



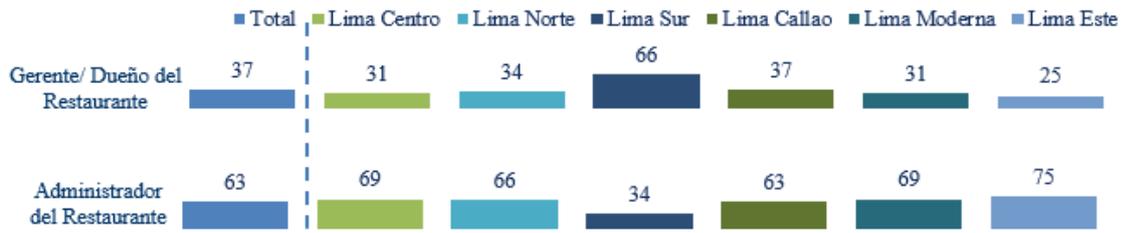
Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

EDAD DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

FUNCIÓN O CARGO DE ENCUESTADOS



Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

NÚMERO DE MESAS DE LOS RESTAURANTES ENCUESTADOS

	Lima Norte	Lima Sur	Lima Centro	Lima Moderna	Lima Este	Prov. Callao	Total	
Menos de 10	18	12	2	8	6	3	49	13%
De 10 a 20	35	43	43	36	43	39	239	62%
De 20 a 30	10	9	16	13	9	19	76	20%
Más de 30 mesas	1	0	3	7	6	4	21	5%

Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

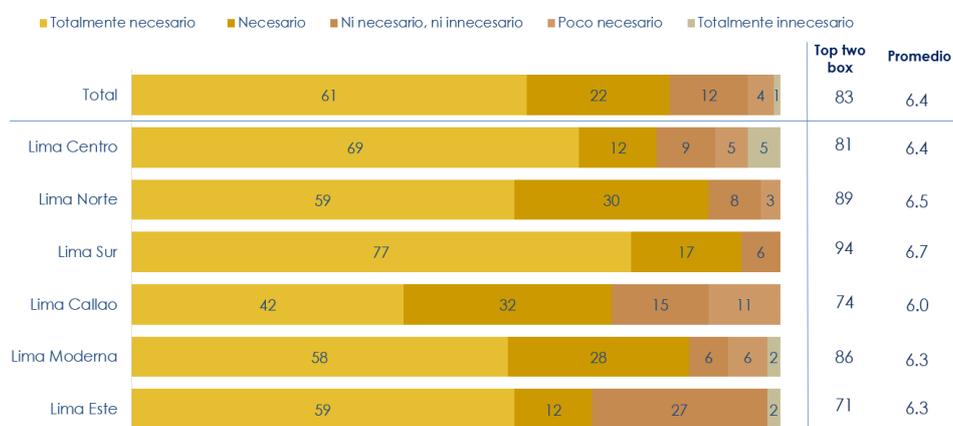
ANEXO 23. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

PERSONA/ÁREA DESIGNADA A LA GESTIÓN DE MARKETING EN LA EMPRESA

	Total (%)	Lima Centro	Lima Norte	Lima Sur	Lima Callao	Lima Moderna	Lima Este
Dueño(a)	37	55	66	19	8	23	52
No tiene área/personal de marketing	35	31	8	61	66	33	12
Administrador(a)	11	6	20	1	2	19	19
Asesor/asistente de marketing/publicidad	8	0	0	14	9	11	14
Miembro de familia	3	3	3	0	6	3	3
Externo(a)/particular	2	0	0	0	3	9	0
Dueño y administrador	1	3	3	0	0	0	0
Otros	3	2	0	5	6	2	0

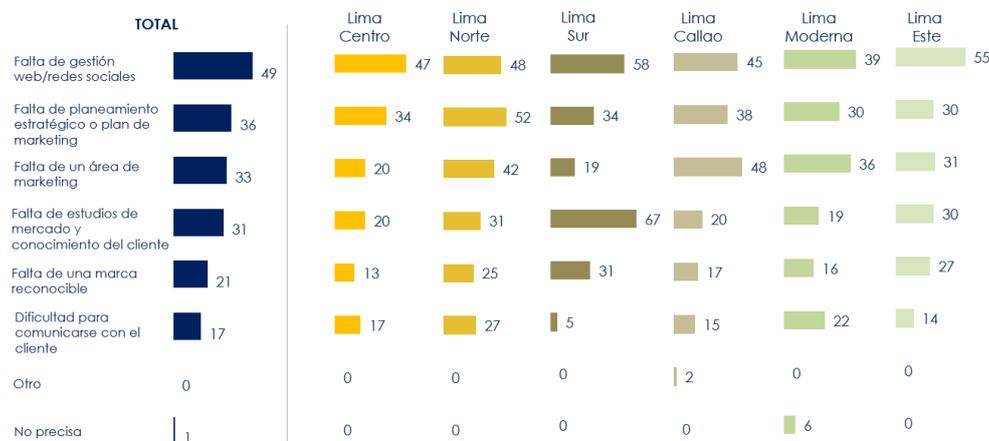
Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

NECESIDADES DE MARKETING EN RESTAURANTES



Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

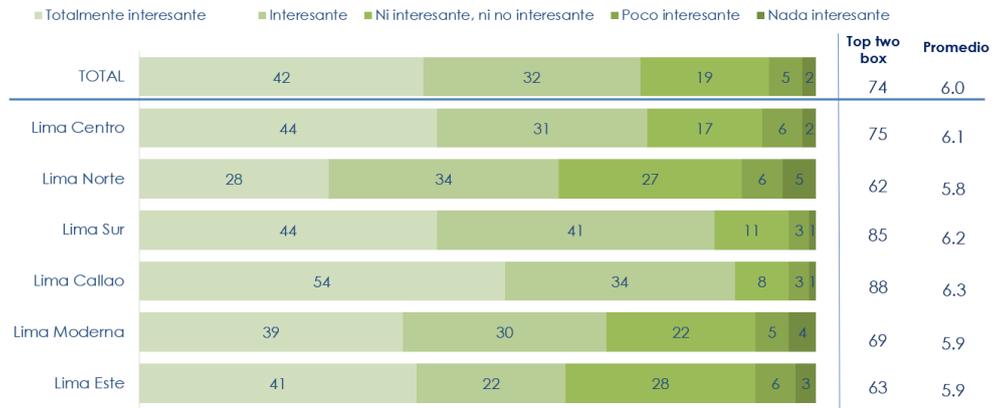
PRINCIPALES PROBLEMAS DE MARKETING EN RESTAURANTES



Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

ANEXO 24. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR

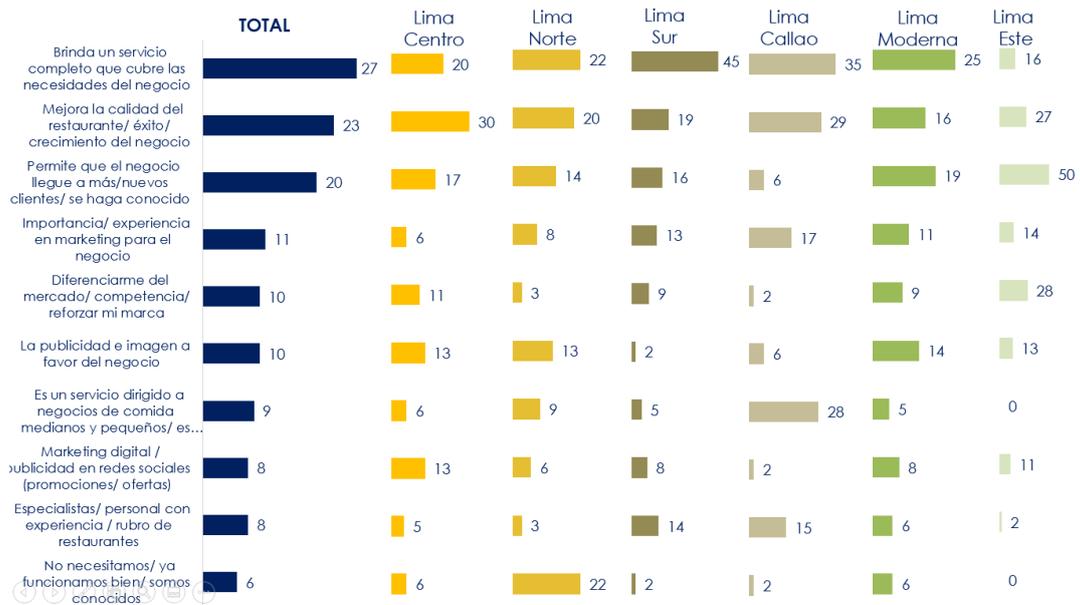
EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR



Fuente: Al Target (2020)

Elaboración propia

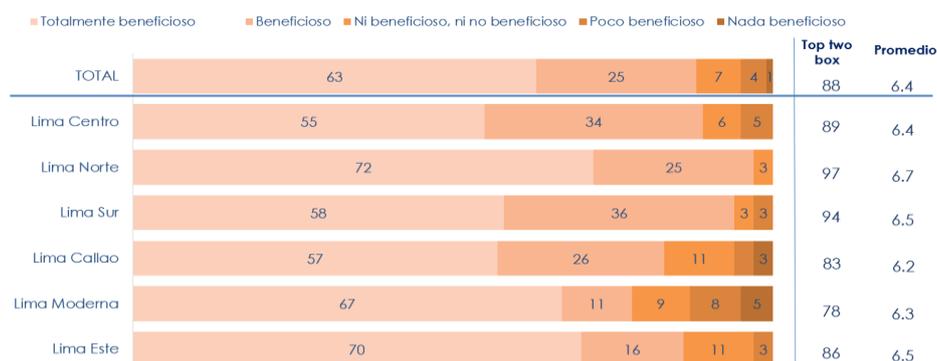
RAZONES POR LAS CUALES SE VALOR LA PROPUESTA



Fuente: Al Target (2020)

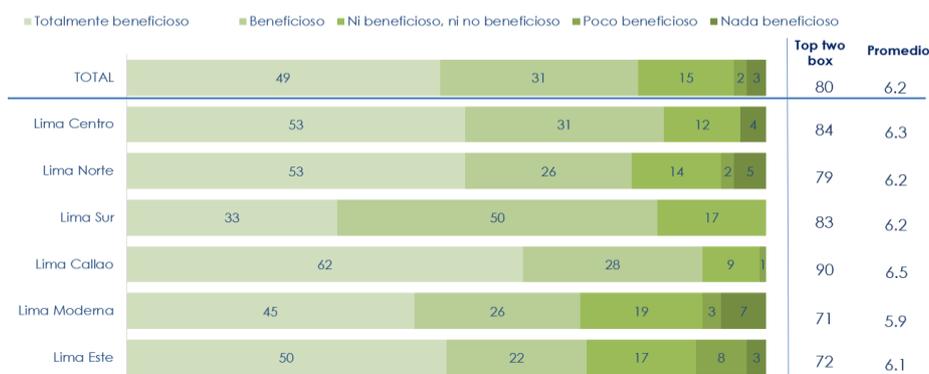
Elaboración propia

VALORACIÓN DEL SERVICIO: CREACIÓN Y REFORZAMIENTO DE MARCA



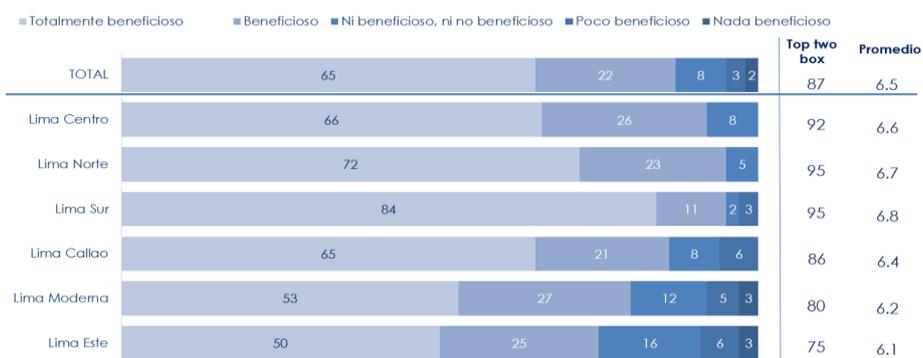
Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

VALORACIÓN DEL SERVICIO: MARKETING DIGITAL



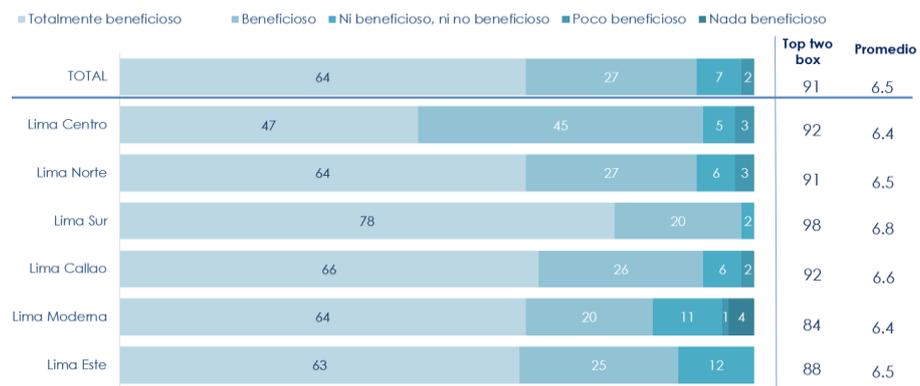
Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

VALORACIÓN DEL SERVICIO: PUBLICIDAD



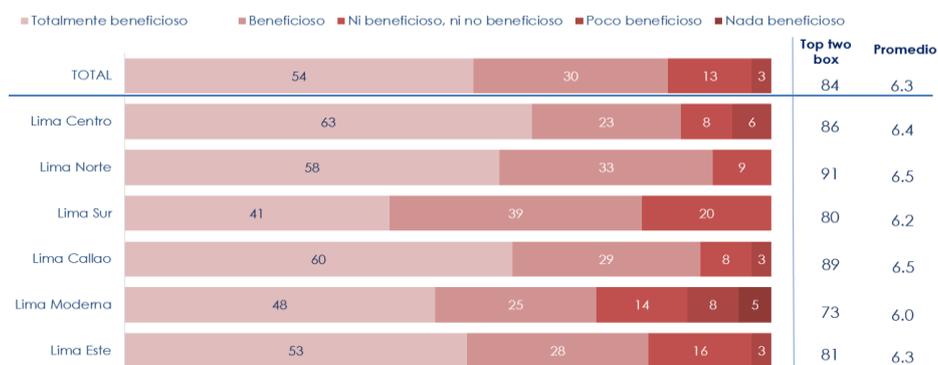
Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

VALORACIÓN DEL SERVICIO: MARKETING DE SERVICIOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE



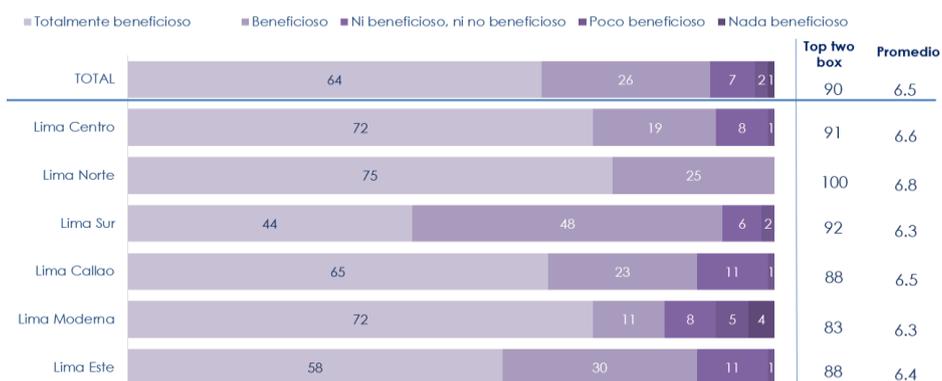
Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

VALORACIÓN DEL SERVICIO: GESTIÓN DE PRECIOS



Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

VALORACIÓN DEL SERVICIO: GENERACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO



Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Oportunidades de mejora	Total (%)
Ninguno/Incluye todo/ esta completo/No falta nada	38
Conocer el precio/ costo de la consultaría	10
Conocer la experiencia de la empresa/más información de la empresa/trabajos con otras empresas	9
Plan de trabajo con personal/ atención al cliente	8
Capacitación/seguimiento/ asesoramiento al restaurant	6
Énfasis en marketing digital/movimiento en redes sociales	6
Investigación de mercados/Conocer la competencia/Conocimiento del cliente	5
Difusión en medios de televisión y radio/medios de comunicación	5
Análisis/ estrategias/enfoques para mejorar el negocio	5
Incluir elementos creativos en publicidad/ofertas/promociones	5
Elementos de innovación en imagen/ servicios novedosos ante la competencia	3
Ayudar en la variedad de carta/sazón/ exponer la gastronomía	2
Gestión de movilización/ distribución de alimentos	1
Otros	8
No precisa	4

Fuente: Al Target (2020)

Elaboración propia

FRECUENCIA DE USO

Veces de contratación al año	Total	Lima Centro	Lima Norte	Lima Sur	Lima Callao	Lima Moderna	Lima Este
1 vez al año	43	45	55	17	60	53	28
2 veces al año	41	39	37	56	38	28	45
3 veces al año	8	14	6	6	2	6	16
De 4 veces a más	8	2	0	21	0	13	11

Fuente: Al Target (2020)

Elaboración propia

MONTO DISPUESTO A PAGAR (AGRUPADO)

Monto a pagar S/	Total	Lima Centro	Lima Norte	Lima Sur	Lima Callao	Lima Moderna	Lima Este
Menos de 500 soles	47	39	47	36	69	31	56
De 500 a 1000 soles	46	59	47	61	28	56	25
De 1001 a 2000 soles	6	2	6	1	3	8	16
Más de 2000 soles	1	0	0	0	0	5	3
Promedio S/:	602	563	546	602	440	790	673

Fuente Al Target (2020)

Elaboración propia

FORMA DE PAGO POR EL SERVICIO

Forma de pago	Total	Lima Centro	Lima Norte	Lima Sur	Lima Callao	Lima Moderna	Lima Este
50% de adelanto/ 50% entrega total	37	66	45	20	31	42	19
Pago Mensual	52	17	35	72	58	51	76
Pago Trimestral	8	12	14	1	9	5	5
Pago Semestral	1	2	0	2	2	2	0
Otros	2	3	6	5	0	0	0

Fuente: Al Target (2020)

Elaboración: propia

FORMA DE ENTREGA DEL SERVICIO

Forma de entrega	Total	Lima Centro	Lima Norte	Lima Sur	Lima Callao	Lima Moderna	Lima Este
Paquete que incluye todos los servicios	40	47	25	56	12	53	47
Paquete que incluye el servicio que se necesita	32	37	31	30	42	24	26
Personalizado (varios paquetes a elección)	27	16	41	14	46	20	27
Otros	1	0	3	0	0	3	0

Fuente: Al Target (2020)

Elaboración propia

ATRIBUTOS VALORADOS EN UN SERVICIO DE CONSULTORÍA

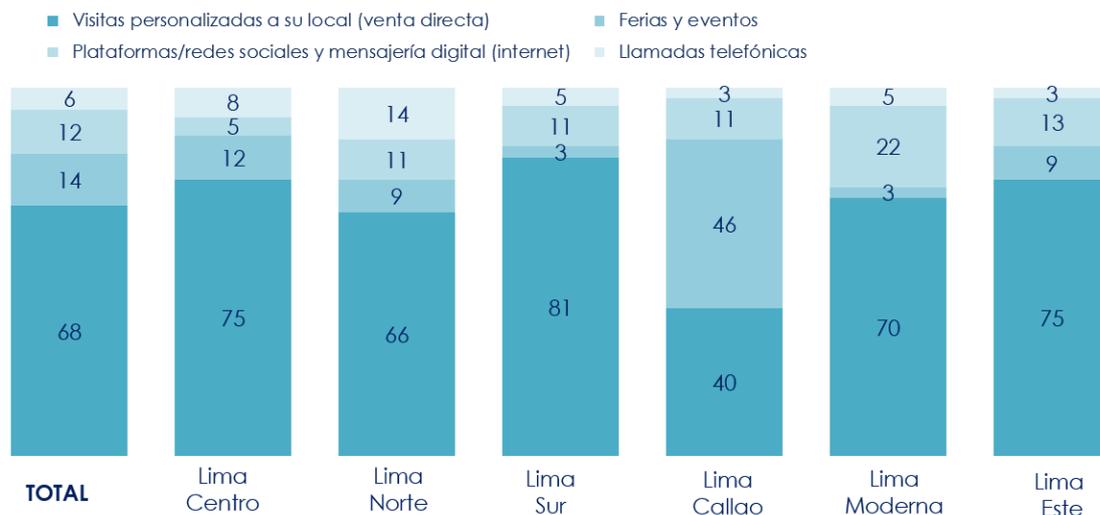
Servicios	Total	Lima Centro	Lima Norte	Lima Sur	Lima Callao	Lima Moderna	Lima Este
Resultados (\$)	74	74	75	68	77	75	77
Compromiso con el negocio	65	64	61	69	64	68	66
Buen precio	56	62	56	50	58	52	58
Tiempo de entrega	53	52	58	48	58	55	47
Conocimiento	51	48	50	64	43	51	53

Fuente: A Target (2020)

Elaboración propia

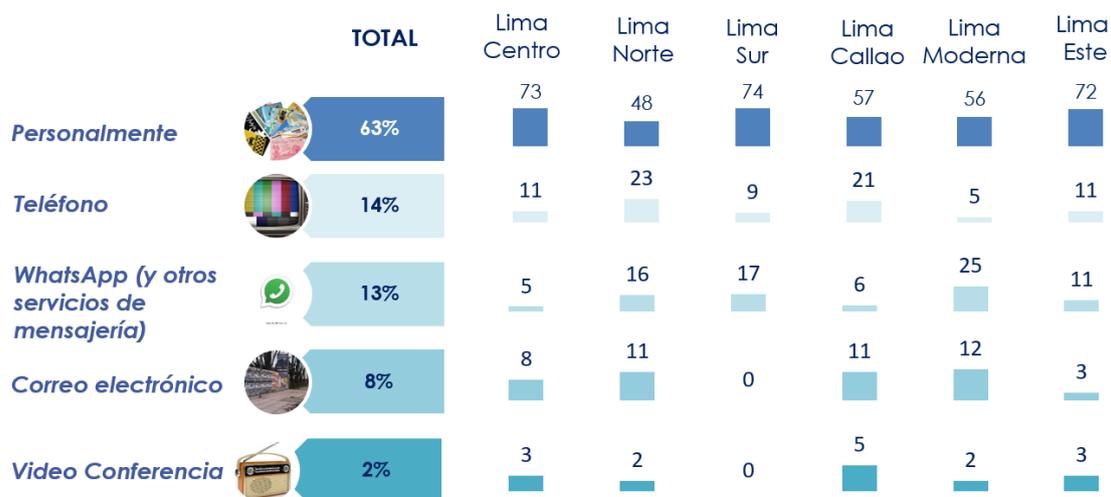
ANEXO 25. EVALUACIÓN DE CANALES Y COMUNICACIÓN

MEDIO DE CONTACTO INICIAL



Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

CANALES DE COMUNICACIÓN PREFERIDOS



Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

MEDIOS MÁS USADOS PARA INFORMARSE

Medios	Total (%)	Lima Centro	Lima Norte	Lima Sur	Lima Callao	Lima Moderna	Lima Este
Redes sociales (Facebook, Instagram, tweeter, LinkedIn)	69	63	66	58	68	81	78
Buscadores de internet (Google, Yahoo!, etc.)	41	16	56	59	32	48	36
TV	25	34	14	11	38	8	47
Whatsapp (y otros servicios de mensajería)	16	9	19	20	17	16	17
Revistas o periódicos	11	3	14	5	17	16	14
Radio	6	5	8	3	15	3	5
Otros	3	8	8	0	0	2	3
No precisa	0	2	0	0	0	0	0

Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

ATRIBUTOS MÁS VALORADOS EN UN CONSULTOR



Fuente: Al Target (2020)
Elaboración propia

ANEXO 26. MATRIZ PEYEA

FACTORES QUE INTEGRAN LOS EJES DE LA MATRIZ PEYEA Y SU VALORACIÓN

Análisis Interno:		Análisis Externo:	
Posición Financiera (PF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Solvencia	2	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento	4	Tasa de Inflación	-1
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de Trabajo	3	Presión competitiva	-2
Riesgos Implícitos del Negocio	2	Estabilidad política y social	-2
Facilidad para salir del mercado	6	Barreras para entrar en el mercado	-5
Flujos de Efectivo	4	Escala de precios de productos competidores	-1
Posición Financiera (PF) Promedio	3.4	Estabilidad del Ambiente (EA) Promedio	-2.1
Análisis Interno:		Análisis Externo:	
Ventajas competitivas (VC)		Posición en la Industria (PI)	
Participación en el mercado	-4	Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	6
Calidad del producto	-1	Potencial de Crecimiento	6
Lealtad de los clientes	-3	Conocimientos Tecnológicos	3
Control sobre proveedores y distribuidores	-2	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3
Utilización de la capacidad competitiva	-3	Demanda	4
Ciclo de vida del producto	-1	Facilidad para entrar al mercado	6
Conocimientos tecnológicos	-1	Regulaciones del sector	3
Uso de capacidad de la competencia	-4		
Ventajas Competitivas (VC) Promedio	-2.4	Posición en la Industria (PI) Promedio	4.4

Elaboración propia

ANEXO 27. MATRIZ DE ÉTICA

Estrategias	Derecho							Justicia			Utilitarismo	
	Impacto en el derecho a vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medio estratégicos empleados
E1: Penetración de mercado	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E
E2: Desarrollo de producto	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E
Nota. En Derecho, P promueve, N neutro y V viola; en Justicia J justo, N neutro, I injusto; y en Utilitarismo E excelente, N neutro y P perjudica.												

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 28. ESTIMACIÓN DEL MERCADO POR PLAN Y VENTAS (EN SOLES)

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Restaurantes	52254	54083	55976	57935	59963
% de clientes que pueden pagar por cada servicio	Emprendedor (1)	47.00%	47.00%	47.00%	47.00%	47.00%
	Digital (2)	46.00%	46.00%	46.00%	46.00%	46.00%
	Estratégico (3)	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
Cantidad de clientes que pueden pagar por cada servicio	Emprendedor (1)	24,559	25,419	26,309	27,229	28,182
	Digital (2)	24,037	24,878	25,749	26,650	27,583
	Estratégico (3)	3,658	3,786	3,918	4,055	4,197
Importe por cada Servicio	Emprendedor (1)	41,750,946	43,212,229	44,724,657	46,290,020	47,910,171
	Digital (2)	60,092,100	62,195,324	70,809,376	73,287,704	75,852,774
	Estratégico (3)	26,518,905	27,447,067	28,407,714	29,401,984	30,431,053
Valor total del mercado		128,361,951	132,854,619	143,941,747	148,979,708	154,193,998

Elaboración propia

ANEXO 29. PLANES DE CONSULTORÍA

DETALLE DEL “PLAN EMPRENDEDOR”

Plan Emprendedor	Detalle
Creación y reforzamiento de la marca especializado para restaurantes	Identidad de marca
Plan de Marketing digital	Creación y/o gestión de redes sociales. Creación y/o gestión de publicidad en internet
Marketing de servicios y atención al cliente.	Capacitación del personal enfocado a la satisfacción de clientes
Publicidad	Plan de Publicidad integral

Elaboración propia.

DETALLE DEL “PLAN DIGITAL”

Plan Digital	Detalle
Creación y reforzamiento de la marca especializado para restaurantes	Identidad de marca
Plan de Marketing digital	Creación y/o gestión de redes sociales. Creación y/o gestión de publicidad en internet Posicionamiento en internet (buscadores)
Marketing de servicios y atención al cliente.	Capacitación del personal enfocado a la satisfacción de clientes
Publicidad	Plan de Publicidad integral
Plan estratégico	Propuesta básica de diferenciación (propuesta de valor)

Elaboración propia.

DETALLE DEL “PLAN ESTRATÉGICO”

Plan Digital	Detalle
Creación y reforzamiento de la marca especializado para restaurantes	Identidad de marca Visual merchandising
Plan de Marketing digital	Creación y/o gestión de redes sociales. Creación y/o gestión de publicidad en internet Posicionamiento en internet (buscadores) Creación de página web
Marketing de servicios y atención al cliente.	Capacitación del personal enfocado a la satisfacción de clientes Coaching especializado para mozos. Medición y análisis de satisfacción.
Publicidad	Plan de Publicidad integral Promoción de venta
Plan estratégico	Propuesta básica de diferenciación (propuesta de valor) Creación de una propuesta de valor diferenciada Identificación, conocimiento y análisis del perfil de los clientes y sus preferencias

Elaboración propia.

ANEXO 30. MIX DE MEDIOS: DETALLE DE MEDIOS DE PUBLICIDAD

Facebook

Facebook es una herramienta que tiene diferentes objetivos y funcionalidades, una de ellas es generar recordación de marca. Para la pauta publicitaria se utilizarán los formatos de recordación de marca, con el fin de reforzar el mensaje principal de la Rocoto Consultores, mencionado en la estrategia de comunicación.

Los avisos con este objetivo se miden en impresiones y alcance, no en conversiones. La ventaja de usar este medio como publicidad, es que permite una gestión detallada de la inversión y te permite conocer datos reales sobre alcance e interacción. Facebook también cuenta con una herramienta que cuenta puede medir el “recuerdo estimado del anuncio”.

Youtube

La plataforma de YouTube será utilizada para dar a conocer la empresa mediante el uso de videos. Se preparará un video de presentación de la empresa, enfocado a administradores o dueños de empresas y se programará una pauta asociada a videos de gestión o similares. Medios masivos como TV, radio o periódicos no son una alternativa por tema de precios.

Google Smart Display

La red de display de Google está enfocada a encontrar el público del segmento objetivo. Es recomendable para campañas masivas, el formato de anuncios atractivos ayuda a captar la atención del público objetivo, dando la posibilidad de interactuar con él. Al igual que el medio anterior, estos medios son recomendable medirlos por alcance. Para las campañas de display, se recomienda utilizar campañas de Smart Display que tiene costos similares a las tradicionales campañas, pero tiene una optimización automática que ahorra tiempos de gestión de la pauta a la empresa.

ANEXO 31. MIX DE MEDIOS

DETALLE DE MEDIOS DE MARKETING DIGITAL

Facebook

Orgánico: Se debe considerar un fan page en Facebook, el cual, será nuestro medio de comunicación con nuestros clientes potenciales. Como estrategia de contenido en redes sociales, se considerará que el 70% de las conversaciones se enfocarán en tema de gestión comercial del restaurante; el otro 30% se basará en informar sobre los servicios de Rocoto Consultores.

Publicidad: Las publicaciones promocionadas en Facebook, tendrán como objetivos la generación de clientes potenciales, que serán atendidos por los consultores de la empresa.

LinkedIn

Se debe elaborar un perfil de la empresa en LinkedIn, para crear relaciones con las organizaciones de apoyo a emprendedores, asociaciones de restaurantes y administradores en general. LinkedIn trabajará de forma orgánica (no pagada) puesto que, la inversión en este medio es alta para la empresa.

WhatsApp Business:

Se utilizará la aplicación para mantener una comunicación profesional con los clientes. Esta plataforma es especial para las pequeñas empresas y negocios porque permite tener una comunicación constante con los clientes potenciales mediante respuestas rápidas, y personalizadas. Desde el punto de vista orgánico, permite que enviar mensajes a un grupo de clientes. Mediante la plataforma de Facebook Business se puede generar tráfico a la plataforma mediante formatos de publicidad.

Web Rocoto Consultores

Se utilizará la web de la empresa para informar con detalle sobre los servicios que ofrece la empresa y educar al segmento en temas de gestión de restaurantes. Es una herramienta de comunicación importante que tiene como objetivo generar interés en la consultora, será el repositorio de la mayoría de las campañas en la etapa de awareness (atención).

Landing page

Un landing page, como su nombre lo menciona, es una página de llegada para los potenciales clientes, en su mayoría se utiliza para campañas digitales de conversión. Para nuestras campañas utilizaremos una landing con información precisa sobre la consultora, enfocándose a la conversión de los visitantes. Se utilizarán medios de pago como Google AdWords y redes sociales para llevar tráfico al landing.

Marketing de contenido

Como parte del objetivo de generar interés y deseo, se implementará una estrategia de marketing de contenido enfocado en aumentar las conversiones y generar mayores ventas. Se considerarán temas relevantes para el público objetivo, logrando una mejor ubicación en buscadores.

SEM

Para las acciones de SEM se utilizará como plataforma Google AdWords, la cual está enfocada en los resultados de búsqueda. Se considerará una pauta constante en resultados de búsqueda, para contar con una presencia permanente en buscadores.

YouTube

Se utilizará este medio como red social, con el objetivo de subir contenido audiovisual y crear “píldoras” para los problemas comerciales de los restaurantes, de esta forma se crea contenido relevante para los administradores o dueños de las empresas. Los videos contarán con una pauta digital.

**ANEXO 32. CRONOGRAMA ANUAL DE MEDIOS PARA EL PRIMER AÑO DE
FUNCIONAMIENTO**

Etapa	Medio	Objetivo	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Atención	Facebook	<i>Awareness</i>													
	YouTube														
	Red Display Google														
Interés	Facebook	Generación de Leads													
	Google Adwords														
	Whatsapp Business														
Deseo	Marketing contenido	Contacto con clientes potenciales													
	Youtube														
	Marketing Directo														
	Telemarketing														

Elaboración propia

ANEXO 33. MIX DE MEDIOS (GASTOS)

DETALLE DEL PRESUPUESTO PUBLICITARIO

DETALLE DEL GASTO EN MEDIOS DE *AWARENESS*

<i>Awareness</i>	Inversión diaria recomendada
Facebook	S/. 23.80
YouTube	S/. 35.00
Google Display	S/. 20.00

Fuente: Facebook Business/ Google Adwords
Elaboración propia

DETALLE DEL GASTO EN MEDIOS DE GENERACIÓN DE LEADS

<i>Leads</i>	Inversión	Detalle
Facebook	S/. 4	Lead
Adwords	S/. 30	Sugerido
Tráfico Whatsapp	S/. 3,965	Sugerido
Contenido	S/. 0	<i>In-House</i>
YouTube	S/. 35	Sugerido
Marketing Directo	S/. 3,540	Envíos
Telemarketing	S/. 1000	Tercero

Fuente: Facebook Business/ Google Adwords
Elaboración propia

ANEXO 34. MIX DE MEDIOS (VENTAS)

DETALLE DE LA COMISIÓN DE VENTAS (EN SOLES)

Trabajador	Comisión anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	4,053.00	4,790.00	5,400.00	5,786.00	6,172.00
Consultor comercial	4,053.00	4,790.00	5,400.00	5,786.00	6,172.00
Consultor comercial	4,053.00	4,790.00	5,400.00	5,786.00	6,172.00
TOTAL	12,160.00	14,371.00	16,200.00	17,358.00	18,515.00

Elaboración propia

ANEXO 35. CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA

1. Búsqueda y reserva de nombre

Este paso previo facilita la inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP. La consultora debe asegurar que no existe empresa alguna inscrita, es decir que no exista igualdad o coincidencia ya sean con nombres, denominación, o razón social solicitados antes.

El tipo de persona jurídica para la consultora será Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), se opta por esta figura societaria dado que los aportes de los socios serán en partes iguales, acumulables e indivisibles, adicionalmente se designará un gerente general para que administre la sociedad. Se debe tener en cuenta

- Cantidad de Accionistas / Socios: Mínimo: 2 Máximo: 20
- Capital y Acciones: Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registros Públicos.
- Ejemplo: Rocoto Consultores S.R.L

2. Elaboración del acto constitutivo (minuta)

Mediante este documento, minuta, los socios de Rocoto Consultores S.R.L evidencian el interés de constituir una empresa, estableciendo para ello un pacto y los estatutos correspondientes. Para iniciar el trámite de elaboración de la minuta se requieren los documentos de los socios y las características del negocio.

Con los requisitos completos, citados anteriormente, se debe solicitar el servicio de Elaboración de Acta Constitutiva. Dicho trámite puede durar 2 días hábiles.

La empresa consultora de marketing para restaurantes tendrá cuatro accionistas. Sus aportes ascienden a S/40 000, según la siguiente distribución

- Dos socios accionistas, expertos en Gestión con el aporte de 25% cada uno
- Socio Accionista, experto en Marketing con el aporte del 25%
- Socio Accionista, experto en Marketing Digital con el aporte del 25%

El estatuto de la empresa debe considerar los lineamientos y políticas, que contribuyen al crecimiento de la consultora

3. Abono de capital y bienes

Los socios de Rocoto Consultores pueden depositar el dinero que deseen aportar a la empresa, en una entidad financiera o realizar un inventario con la cantidad y costos de los bienes que está poniendo cada socio los cuales se deben acreditar como transferencia en las escrituras públicas, al establecer la sociedad se acordó realizar solamente el aporte económico. Para realizar el trámite se requiere el DNI vigente y la minuta

4. Elaboración de Escritura Pública

Al culminar la minuta, se requiere que dicho documento sea llevado ante un notario para que lo revise y eleve a escritura pública, dando fe que dicho acto constitutivo es legal.

5. Inscripción en Registros Públicos

El notario, luego de obtener la escritura pública debe llevar dicho documento a la SUNARP y realizar la inscripción de la empresa consultora de marketing para restaurantes en los Registros Públicos. A partir de allí la empresa existe como persona jurídica.

6. Inscripción al RUC para Persona Jurídica

El representante legal de la empresa será el Gerente General, el cual debe realizar los trámites respectivos para obtener el número RUC, así como la Clave SOL (Usuario y Clave) para poder realizar operaciones en SUNAT Virtual.

Rocoto Consultores S.R.L operará en el régimen mype tributario, en base a las características y obligaciones establecidas por la SUNAT.

CARACTERÍSTICAS DEL RÉGIMEN MYPE TRIBUTARIO

Ítem	Descripción
Orientación	Personas naturales y jurídicas
Límites	Hasta los 1700 UIT de ingresos netos
Tasas del impuesto	Impuesto general a las ventas 18% Impuesto a la renta: hasta 300 UIT, 1% a los ingresos netos mensuales y entre 300 UIT a 1,700 UIT, 1.5% de los ingresos netos mensuales
Declaraciones y pagos	De acuerdo al cronograma de vencimientos mensuales, según el último dígito del RUC
Declaración jurada anual	Los pagos a cuenta mensuales del Régimen MYPE Tributario serán aplicados contra el Impuesto a la Renta Anual.
Comprobantes de pago	Boletas de venta, o Tickets, facturas, notas de crédito, notas de débito, guías de remisión remitente y/o transportista
Libros y registro	Hasta 300 UIT (registro de ventas, registro de compras, libro diario de formato simplificado) Entre 300 UIT y 500 UIT (registro de ventas, registro de compras, libro mayor, libro diario) Entre 500 UIT y 1700 UIT (registro de compras, registro de ventas, libro mayor, libro diario, libro de inventarios y balances) Llevar los libros costará 5% de las ventas de la consultora

Fuente: Emprender Sunat / Elaboración propia

7. Registro nacional de la micro y pequeña empresa REMYPE

Se requiere realizar el registro de la consultora a través del Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE), para acceder a los beneficios de la Ley mype (Ver anexo 28)

PASOS Y LA INFORMACIÓN REQUERIDA PARA REGISTRAR UNA MYPE EN EL PERÚ

Pasos	Acción	Información requerida
1	Registro de empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección real de la empresa ▪ Modalidad: Tipo de contribuyente ▪ Representante legal: DNI, teléfono, correo electrónico, domicilio, tipo de seguro, régimen pensionario, trabajador
2	Registro de trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de DNI, validación en línea con RENIEC ▪ Tipo de contrato ▪ Ocupación ▪ Tipo de régimen laboral (especial/general) ▪ Tipo de seguro (ESSALUD/SIS) ▪ Tipo de régimen pensionario (ONP/AFP) ▪ Trabajador es socio (SI/NO) ▪ Trabajador es familiar de socio (SI/NO) ▪ Número de teléfono y correo electrónico ▪ Derechohabientes del trabajador ▪ Información de socios
3	Fin de registro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al aceptar la solicitud se remite al sistema REMYPE

Fuente: Ministerio de trabajo / Elaboración propia

El procedimiento es sencillo, deberá ingresar a la página del Ministerio de Trabajo, ir al enlace REMYPE y acceder con el número de RUC, el usuario y la clave SOL. En el módulo empresas se llenará la solicitud virtual con los datos correspondientes a la empresa y los trabajadores.

BENEFICIOS RECOGIDOS EN LA LEY MYPE

Beneficio	Descripción
Régimen laboral especial	Las condiciones laborales se establecen para la micro o pequeña empresa, la cuales pueden mejorar en acuerdo con el empleador
Régimen especial de salud	En el caso de la microempresa el Estado subsidia el 50% de la cobertura de salud en el SIS. Para la pequeña empresa se considera al trabajador como asegurado regular en ESSALUD
Régimen pensionario	En el caso de la pequeña empresa es obligatorio afiliarse al SNP o AFP, sin embargo, para la microempresa es opcional si nunca aportó
Acompañamiento laboral	En aras de garantizar su formalidad, el Estado les brinda un trato diferenciado en cuanto a sanciones y fiscalización laboral se refiere
Compras estatales	Pueden participar de las contrataciones con el Estado
Gastos de capacitación	Pueden usar el crédito tributario contra el Impuesto a la Renta equivalente al monto del gasto en capacitación (menor al 3% planilla anual)
Recuperación anticipada del IGV	El beneficio permite a las microempresas fomentar la adquisición, renovación o reposición de bienes de capital.
Factura negociable	Pueden usar la factura negociable como equivalente a un título valor para efectos de su transferencia a terceros y obtener liquidez inmediata.

Fuente: Emprender SUNAT /Elaboración propia

8. Registro de trabajadores seguro integral de salud SIS- Microempresas

Al inicio de las operaciones la consultora funcionará como una microempresa, por lo cual los trabajadores contarán con el seguro de salud del SIS. Si bien la empresa asume el costo del seguro, este es semi subsidiado por el Estado (50%).

9. Planilla electrónica

En la planilla electrónica, elaborada por SUNAT se debe considerar la información de los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación – modalidad formativa laboral y otros (practicantes), personal de terceros y derechohabientes.

Dicha planilla tiene dos componentes: el Registro de Información Laboral (T-Registro) y la Planilla Mensual de Pagos (PLAME).

ANEXO 36. REMUNERACIÓN BRUTA ANUAL DE ROCOTO CONSULTORES S.R.L.

	Remuneración bruta mensual	Remuneracion bruta anual	SIS (Anual)	Costo laboral
Gerente general	2500	30000	180	30180
Consultor comercial	2500	30000	180	30180
Consultor comercial	2500	30000	180	30180
Jefe de proyectos	3000	36000	180	36180
Analista de Marketing	2123	25473	180	25653
Diseñador gráfico	2300	27600	180	27780

Elaboración propia

ANEXO 37. TASAS DE INFLACIÓN ANUAL DEL PERÚ

Año	Inflación anual (%)
2019	1.90
2018	2.19
2017	1.36
2016	3.23
2015	4.40
2014	3.22
2013	2.86
2012	2.65
2011	4.74
2010	2.08
Promedio	2.86

Fuente: BCRP (2020) / Elaboración propia

ANEXO 38. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

ESPECIFICACIONES DEL ORDENADOR PORTÁTIL

Característica	Descripción
Tipo	Notebooks
Procesador	Intel Core i5 (octava generación)
Tamaño de la pantalla	15.6 pulgadas
Disco duro	1TB
Núcleos del procesador	Quad Core
Memoria RAM	8GB

Elaboración Propia
Fuente: Ocampo (2020)

ESPECIFICACIONES DE LA PC DEL DISEÑADOR GRÁFICO

Característica	Descripción
Tipo	PC todo en Uno
Procesador	Intel Core i5 (octava generación)
Tamaño de la pantalla	23.8 pulgadas
Disco duro	1TB
Núcleos del procesador	Quad Core
Memoria RAM	8GB + Optane 16GB

Elaboración Propia
Fuente: Ocampos (2020).

ESPECIFICACIONES DE LA IMPRESORA

Características	Descripción
Funciones	Imprime, Copia y Escanea
Tecnología de impresión	Inyección de tinta
Velocidad de impresión	24 IPM (COLOR); 15.5 IPM /B&W
Conexión inalámbrica	Sí
Capacidad de salidas	100 hojas
Tamaño de papel soportado	"Tamaños de Papel A4, A5, B5, 4x6 (10 x 15cm), 5 x 7 (13 x 18cm), 8 x 10 (20 x 25cm), Carta, Oficio, Sobres U.S. Número 10 Sobres U.S. Número 108 x 10 (20 cm x 25 cm), Cuadrado (5 x) (13cm x 13 cm), Tarjeta de Presentación, Tamaño Personalizado (Anchura de 55 mm a 215.9 mm, Longitud de 89 mm a 676 mm)".

Elaboración Propia
Fuente: Ocampo (2020).

ANEXO 39. DETALLE DEL PRESUPUESTO DE TI

Según las capacidades especificadas al inicio del capítulo, se determina los precios del hardware en moneda de soles. Asimismo, el ordenador que será destinado para el diseñador gráfico posee mayores características en cómputo que los otros ordenadores para los colaboradores.

PRESUPUESTO DE HARDWARE (EN SOLES)

Hardware	Precio unitario	Cantidad	Precio Total
Ordenadores portátiles	2,000.00	5	10,000.00
Ordenador portátil para el diseñador	3,540.00	1	3,540.00
Impresora	1,000.00	1	1,000.00
Total			14,540.00

Elaboración propia.

Fuente: Ocampo (2020).

Respecto a las cantidades de las licencias del software, en el sistema operativo se considera únicamente 5 debido a que el ordenador del diseñador gráfico incluye la licencia del sistema operativo Windows 10. Mientras que las aplicaciones de ofimática no están consideradas dentro del costo de los ordenadores y se deberá adquirir de manera independiente bajo un modelo de licenciamiento por volumen para optimizar los costos.

PRESUPUESTO DE SOFTWARE (EN SOLES)

Software	Precio unitario	Cantidad	Precio Total
Sistema Operativo	762.28	5	3,811.40
Aplicaciones de ofimática	1,404.20	6	8,425.20
Total			12,237.00

Elaboración propia.

Fuente: Ocampo (2020).

En base a los servicios cloud, se está considerando una suscripción para cada colaborador de la empresa que incluye el servicio de correo electrónico y otros servicios adicionales que permitirán la colaboración de la organización. Además, se considera el costo por un año de los servicios de almacenamiento del sitio web de la empresa.

PRESUPUESTO DE SERVICIOS CLOUD POR 1 AÑO (EN SOLES)

Servicios	Precio unitario	Cantidad	Precio Total
Correo electrónico	217	6	1,300.00
Página web	650.00	1	650.00
Total			1,950.00

Elaboración propia.

Fuente: Ocampo (2020).

Dentro las herramientas de gestión, se considera suscripciones de costo cero y otras como Pipedrive que exige una inversión por año y se estaría contratando 5 suscripciones, porque no es necesario que acceden todos los colaboradores, es decir, será asignado al equipo de ventas y de proyectos para la gestión de los clientes.

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN POR 1 AÑO (EN SOLES)

Herramientas de gestión de clientes	Precio unitario	Cantidad	Precio Total
Pipedrive	578	4	2,311

Elaboración propia.

Fuente: Ocampo (2020).

ANEXO 40. PROPUESTA ECONÓMICA DE REDES Y SERVICIOS S.A.C.



Empresa : ROCOTO CONSULTORES S.R.L.
 Atención : Srta. Luisastephani Tito
 Fecha : 15 de enero de 2,020

Estimado(a):
 En base a la solicitud de cotización tenemos el agrado de presentarle la siguiente propuesta económica:

Código	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
HW-001	HP Pavilion x360 Procesador Intel Core i5 8250U 1.6 Octava Generación. Memoria RAM: 8 GB Disco duro: 1 TB Pantalla táctil de 15,6" HD - Incluye soporte por 03 años	5	S/2,000.00	S/10,000.00
HW-002	HP All in one 24 Pantalla 23.8" Intel Core i5 Memoria RAM: 8 GB Capacidad de 1TB - Incluye soporte por 03 años	1	S/3,540.00	S/3,540.00
HW-003	Impresora Canon modelo MB5410 Sistema de Inyección de Tinta - Incluye soporte por 03 años	1	S/1,000.00	S/1,000.00
Código	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
SW-001	Microsoft Windows 10 edición Pro Licencia perpetua - Licenciamiento OLP	5	S/762.28	S/3,811.40
SW-002	Microsoft Office 2019 edición Standard Licencia perpetua - Licenciamiento OLP	6	S/1,404.20	S/8,425.20
Código	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
SER-001	Microsoft Office 365 Business Essentials Suscripción por 01 año - Licenciamiento CSP	6	S/217.00	S/1,302.00
SER-002	Hosting de página web + nombre de dominio Servicio por 01 año	1	S/650.00	S/650.00
SER-003	Suscripción de Pipedrive Plan Essentials Suscripción por 01 año	4	S/578.00	S/2,312.00
TOTAL				S/31,040.60

Condiciones Comerciales

- * Los precios están expresados en moneda local e **INCLUYE IMPUESTOS (I.G.V. (18%))**
- * **No se incluye ningún bien o servicio no indicado explícitamente**
- * **Esta oferta tiene validez hasta el 31 de enero de 2020.**
- * **Plazo de entrega del certificado de soporte del fabricante: CINCO (05) días calendario.**
- * **Condiciones de Contratación:** A través de una Orden de Compra emitida a REDES Y SERVICIOS S.A.C. (RUC 20550126959)
- * **Forma de facturación y pago:** A la entrega del certificado de soporte del fabricante.

Quedo a su disposición para atender cualquier aclaración que necesite.

Atentamente,

Antonio Ocampo Zúñiga
Gerente comercial

Teléfono: 739 0803 Anexo 201 / 980298574
aocampo@red.net.pe
www.red.net.pe

ANEXO 41. MOBILIARIO DE OFICINA
GASTOS PREOPERATIVOS (EN SOLES)

Activos	Cantidad	Precio unitario	Sub Total
Proyector	1	1,800.00	1,800.00
Extintores	2	70.00	140.00
Escritorios	3	300.00	900.00
Silla giratoria	6	150.00	900.00
Mesa	1	1,200.00	1,200.00
Pizarra acrílica y soporte	1	150.00	150.00
		Total	5,090.00

Elaboración propia

ANEXO 42. GASTOS SALARIALES

REMUNERACIONES PROYECTADAS DE ROCOTO CONSULTORES (EN SOLES)

Trabajador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	30,180	31,085	32,018	32,979	33,968
Consultor comercial	30,180	31,085	32,018	32,979	33,968
Consultor comercial	30,180	31,085	32,018	32,979	33,968
Jefe de proyectos	36,180	37,265	38,383	39,535	40,721
Analista de Marketing			25,653	26,422	27,215
Diseñador gráfico	27,780	28,613	29,472	30,356	31,267
	154,500	159,135	189,562	195,248	201,106

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 43. INVERSIONES DE ROCOTO CONSULTORES (EN SOLES)

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Laptops (5)						
Valor de compra	10000					
Venta del activo						
Desktop (1)	3540					
Constitución de la empresa	589					
Impresora	1000					
Compra de Mobiliario (escritorios, pizarras, etc)	5090					
Software	12237					
Desarrollo de marca (Mkt y publicidad)	3500					
TOTAL	35,956	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 44. PUNTO DE EQUILIBRIO (ESCENARIO ESPERADO)

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		243,194	287,411	324,009	347,153	386,809
Costos Fijos		179,122	184,213	215,108	221,279	227,634
Costos Variables		89,174	89,578	71,049	62,437	63,826
Costos totales		268,296	273,791	286,157	283,716	291,460
Pto. Equilibrio		282,830	267,624	275,526	269,805	272,617

Fuente: Elaboración propia

PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES Y UNIDADES POR AÑO

		Participación (%)	Precio (soles)	Pto. Equilibrio (S/.)	Pto. Equilibrio (unidades)	Consultorías totales
Año 1	Plan 1	33%	1,700	91,993	53	115
	Plan 2	47%	2,500	132,405	52	
	Plan 3	21%	7,250	58,431	8	
Año 2	Plan 1	33%	1,700	87,047	52	109
	Plan 2	47%	2,500	125,287	51	
	Plan 3	21%	7,250	55,290	8	
Año 3	Plan 1	31%	1,700	85,610	50	107
	Plan 2	49%	2,750	135,540	49	
	Plan 3	20%	7,250	54,377	8	
Año 4	Plan 1	31%	1,700	83,832	49	105
	Plan 2	49%	2,750	132,725	48	
	Plan 3	20%	7,250	53,247	7	
Año 5	Plan 1	31%	1,700	84,706	50	106
	Plan 2	49%	2,750	134,109	49	
	Plan 3	20%	7,250	53,803	7	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 45. ESTIMACIÓN DEL MERCADO (ESCENARIO PESIMISTA)

ESTIMACIÓN DEL MERCADO EN SOLES

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de clientes		20902	52254	54083	55976	57935
% de clientes que pueden pagar por cada servicio	Emprendedor (1)	99%	82%	47%	47%	47%
	Digital (2)	1%	15%	46%	46%	46%
	Estratégico (3)	0%	3%	7%	7%	7%
Cantidad de clientes que pueden pagar por cada servicio	Emprendedor (1)	20630	42744	25419	26309	27229
	Digital (2)	209	7995	24878	25749	26650
	Estratégico (3)	63	1515	3786	3918	4055
Importe por cada paquete	Emprendedor (1)	35070795	72664412	43212229	44724657	46290020
	Digital (2)	522540	19987155	62195324	64372160	66625185
	Estratégico (3)	454610	10986404	27447067	28407714	29401984
Valor total del mercado		36047944	103637971	132854619	137504531	142317190

Fuente: Elaboración propia

ESTACIONALIDAD EN LAS VENTAS EN EL SECTOR DE CONSULTORÍAS

Mes	Estacionalidad
Enero	8%
Febrero	7%
Marzo	10%
Abril	10%
Mayo	7%
Junio	7%
Julio	9%
Agosto	10%
Setiembre	9%
Octubre	8%
Noviembre	8%
Diciembre	9%

Fuente: INEI (2020)
Elaboración Propia

ANEXO 46. ESTIMACIÓN DE INGRESOS (ESCENARIO PESIMISTA)

Trabajador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Movimiento de caja					
Ingreso por: Plan 1	100.300	137.700	86.292	93.483	100.674
Ingreso por: Plan 2	2.500	37.500	124.200	134.550	144.900
Ingreso por: Plan 3	-	21.750	54.810	59.378	63.945
Ingreso por venta de activos	-	-	-	-	-
Beneficios no desembolsables					
Valoración de desecho del proyecto					7.531
Recuperación del capital de trabajo					4.764
Total beneficios	102.800	196.950	265.302	287.411	321.814

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 47. PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL EN SOLES Y EN UNIDADES (ESCENARIO PESIMISTA)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		102800	196950	265302	287411	321814
Costos Fijos		138936	173014	203588	209425	215437
Costos Variables		19155	29360	39741	43948	45274
Costos totales		158091	202374	243330	253373	260711
Pto. Equilibrio		170753	203324	239458	247229	250708
		Participación (%)	Precio (soles)	Pto. Equilibrio (S/.)	Pto. Equilibrio (unidades)	Consultorías totales
Año 1	Plan 1	98%	1700	166600	98	100
	Plan 2	2%	2500	4153	2	
	Plan 3	0%	7250	0	0	
Año 2	Plan 1	70%	1700	142156	84	102
	Plan 2	19%	2500	38714	15	
	Plan 3	11%	7250	22454	3	
Año 3	Plan 1	33%	1700	77886	46	97
	Plan 2	47%	2500	112101	45	
	Plan 3	21%	7250	49471	7	
Año 4	Plan 1	33%	1700	80414	47	101
	Plan 2	47%	2500	115739	46	
	Plan 3	21%	7250	51076	7	
Año 5	Plan 1	33%	1700	81545	48	102
	Plan 2	47%	2500	117368	47	
	Plan 3	21%	7250	51795	7	

ANEXO 48. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL (ESCENARIO ESPERADO)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pto. Equilibrio	282,830	267,624	275,526	269,805	272,617
Ingresos anuales	243,194	287,411	324,009	347,153	386,809
Mes 1	20,545	24,280	27,372	29,327	32,677
Mes 2	37,984	44,890	50,607	54,221	60,415
Mes 3	61,216	72,347	81,559	87,385	97,367
Mes 4	84,867	100,297	113,069	121,145	134,984
Mes 5	100,873	119,213	134,394	143,993	160,442
Mes 6	118,491	140,035	157,867	169,143	188,465
Mes 7	139,633	165,021	186,035	199,323	222,092
Mes 8	163,761	193,536	218,181	233,765	260,469
Mes 9	184,724	218,311	246,110	263,689	293,812
Mes 10	203,059	239,979	270,538	289,862	322,975
Mes 11	222,410	262,848	296,319	317,484	353,752
Mes 12	243,194	287,411	324,009	347,153	386,809
Mes en el que se alcanza el punto de equilibrio	No se alcanza	Mes 12	Mes 11	Mes 10	Mes 9

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 49. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN Y COACHING PARA PERSONAL

Acciones	c/u	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitaciones a vendedores						
Capacitaciones	400	3	3	3	3	3
Coaching	350	3	3	3	3	3
Premiación al personal	500	1	1	1	1	1

Elaboración propia

Acciones	c/u	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitaciones a vendedores						
Capacitaciones	400	1200	1200	1200	1200	1200
Coaching	350	1050	1050	1050	1050	1050
Premiación al personal	500	500	500	500	500	500
Total		2750	2750	2750	2750	2750

Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas* (2a ed.) España: Ediciones Gestión 2000
- Albújar, H., Jananpa, L., Odar, R., y Osorio, M. (2008). *Sistema nacional de capacitación para la mype peruana*. – Lima: Universidad ESAN, 2008, (Gerencia para el Desarrollo, 2)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2019). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto
- Alva, E. (2017). *La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. Economía y Desarrollo*, 76-90. Recuperado el 07 de febrero de 2020 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200005&lng=es&tlng=es
- Alvarado, F., Dávila, M., Fuentes, M., Quintero, M. (2017). *Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción. Matriz PEYEA*. Corporación universitaria Minuto de Dios. Uniminuto. Disponible en https://issuu.com/marlonfuentes8/docs/alvarado_d_vila_fuentes_quinter_7312a3503172a0
- Alzate, J. (2017). *Stakeholders, actores estratégicos en la construcción de marca* Recuperado el 5 de febrero de 2020. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v16n32/1692-2522-angr-16-32-95.pdf>
- América Economía (2019). *Ventas de las mype peruanas representan 19 % del PIB, pese a que la mayoría está en la informalidad*. Disponible en <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ventas-de-las-mype-peruanas-representan-19-del-pib-pese-que-la-mayoria>
- American Marketing Association (2017) *Definitions of Marketing*. Recuperado el 16 de noviembre de 2019 de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard business review, 35(5), 113-124. Disponible en: http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/13O/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf
- Apega (2009). *El boom de la gastronomía peruana*. Lima: Apega
- Apega (2013). *El boom gastronómico peruano al 2013*. Lima: Apega
- Arbaiza, L. (2015). *Cómo elaborar un plan de negocio*. Lima: Universidad ESAN
- Arellano, R. (2016). *El elefante de la informalidad*. América Economía Perú no. 99 (jul. 2016), p 65
- Aste, C. (2018) *La estrategia de blendmarketing aplicada en restaurantes*. Recuperado el 20 de noviembre de 2019 de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/11/02/la-estrategia-de-blendmarketing-aplicada-en-restaurantes-parte-i/>
- Aste, C. (2018) *La estrategia de blendmarketing aplicada en restaurantes* (Parte II). Recuperado el 20 de noviembre de 2019 de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/11/15/la-estrategia-de-blendmarketing-aplicada-en-restaurantes-parte-ii/>
- Avolio, B., Mesones, A. y Roca, E. (2011). *Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPE)*. *Strategia*, (22), pp 70-80

- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Encuesta de expectativas Macroeconómicas. Febrero de 2020, de BCR.* Disponible en: <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- BBC News Mundo (2020). *Coronavirus: Perú decreta cuarentena general en el país y el cierre de fronteras durante 15 días ante la pandemia de covid-19.* Disponible en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51902989>
- BCRPData. (2020). Tasas de interés internacionales - Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%). Abril 2020, de Banco Central de Reserva del Perú Sitio web: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html/2015-01-14/2020-04-16/>
- Bravo S. (2019). *El ebitda: ¿qué ventajas genera este indicador financiero?* Recuperado el 10 de febrero de 2020 de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2019/08/el-ebitda-que-ventajas-genera-este-indicador-financiero/>
- Business Dictionary (s.f) *Business-to-business (B2B)*, definition. Recuperado el 5 de diciembre de 2019 de <http://www.businessdictionary.com/definition/business-to-business-B2B.html>
- Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981), "Marketing strategies and organization structures for service firms", in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 47-51.
- Camino, M. (2018, abril 16). *Planificación financiera: el pecado capital de las mypes.* Gestión. Recuperado el 15 octubre de 2019 de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/planificacion-financiera-pecado-capital-mypes-231524-noticia/>
- Campana, A. (2012). *¿Por qué son importantes las microempresas?* Lima: Universidad del Pacífico (en línea: https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=xayeEG98UK8)
- Cedillo, A., Gonzales, R., Méndez, A., Pérez, M., Thol de León, I. y Utuy, C. (2017). *Matriz de la Gran Estrategia o de la Estrategia Principal.* Universidad Mariano Galvez - Guatemala. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=UWrDsOAiplk>
- Chaclatana, J. (2019). *¿Qué explica el episodio de formalización en el Perú?* Análisis Laboral Vol. 42, N.º 501 (mar. 2019), p 44-46
- Condorchoa, E. y Gonzales, L. (2017). *Análisis de los factores que limitan el desarrollo y crecimiento de la pequeña empresa en Lima, Perú*
- Country and Equity Risk Premium (2020) Visto en: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls>
- Conexión ESAN. (2017). Ocho consejos para emprender en la consultoría empresarial. Octubre 2019, de Universidad ESAN Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/08/ocho-consejos-para-emprender-en-la-consultoria-empresarial/>
- Damodaran, A. (2020). Visto en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (2020). Visto en: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls>
- David Cieza (2019). *Comunicación personal*, 15 de setiembre de 2019
- De Vicuña Ancín, J. M. S. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica.* Esic editorial

- Gestión (07/2019). *Promociones por aplicativos móviles ya incide en crecimiento de restaurantes*. 10/2019, de G de Gestión. Disponible en <https://gestion.pe/economia/promociones-aplicativos-moviles-incide-crecimiento-restaurantes-273185-noticia/>
- Gigirey, A. (2017). *Ocho consejos para emprender en la consultoría empresarial*. Disponible en <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/08/ocho-consejos-para-emprender-en-la-consultoria-empresarial/>
- González, G. J. B. (2002). *La franquicia.: elementos, relaciones y estrategias*. ESIC Editorial
- Grupo de análisis político 50+1 (2019-1). *Análisis político mensual: Crisis política*. Documento elaborado en exclusiva para Sistema de Información Macroconsult, octubre 2019
- Grupo de análisis político 50+1. (2020). *Análisis político mensual. Un nuevo episodio de la vieja precariedad*. Análisis político por 50+1 de marzo 2020
- Hague, P. N., Hague, N. y Morgan, C. A. (2004). *Market research in practice: a guide to the basics*. Kogan Page Publishers
- Hague, P.N. y Harrison (s.f) *A Guide to B2B Marketing And How it Differs From Consumer Marketing*. Recuperado el 18 de enero de 2020 de <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>
- Herrera García, B. (2013). *Análisis estructural de las mype y Pymes*. <https://andina.pe/agencia/noticia-implementaran-centros-para-capacitar-a-las-mype-12-ciudades-del-pais-764280.aspx> INEI (2013)
- INEI (2013). Encuesta a Micro y pequeña empresa. En línea: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1139/index.html
- INEI (2013). Perú: Estructura Empresarial. Visto en: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1178/cap01.pdf
- INEI (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Disponible en https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1168/libro.pdf
- INEI (2017). Perú: Estructura Empresarial. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1445/cap01.pdf
- INEI (2019). *Demografía empresarial en el Perú*. Disponible en https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_nov2019.pdf
- INEI (2019). *Demografía empresarial en el Perú*. (En línea) Disponible en https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_1.pdf
- INEI (2020). *Negocios de restaurantes crecieron 5,86% en noviembre de 2019 y sumó 32 meses de comportamiento positivo*. Disponible en <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-crecieron-586-en-noviembre-de-2019-y-sumo-32-meses-de-comportamiento-positivo-12047/>
- INEI, (2014). *Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013*. Disponible en https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1139/libro.pdf
- INEI. (2014). *Una Mirada a Lima Metropolitana*. Lima: INEI

- INEI. (2017). *Evolución del gasto e ingreso*. Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016, I, 20. Febrero, 2020, De Encuesta Nacional de Hogares 2015 - 2016 Base de datos
- INEI. (2017). Perú: *Perfil Sociodemográfico*. Disponible en https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap01.pdf
- INEI. (2018). *Perú, estructura empresarial 2017*, INEI. Disponible en https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf
- INEI. (Enero, 2020). *Informe Técnico: Sector servicios*. Informe Técnico, INEI, 01, 14. Noviembre, 2019, de Encuesta Mensual de Comercio. Base de datos
- CPI (2019). *Perú: Población 2019*. Disponible en http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Ipsos (2017). *El peruano de hoy 2017*. Disponible en <http://www.adiperu.pe/wp-content/uploads/07-JAVIER-ALVARES-EL-PERUANO-DE-HOY.pdf>
- Ipsos (2019). Informe de Comprador en línea. Informe de la empresa Ipsos, Lima
- Ipsos (2019). El hogar peruano: Perfiles. Informe de la empresa Ipsos, Lima
- Ipsos (2019). Informe de Estadística Poblacional Perú. Informe de la empresa Ipsos, Lima
- Ipsos (2020) *El peruano poscuarentena*. Informe multicliente de la empresa Ipsos, Lima.
- Johann, María (2015). *Services marketing*. Recuperado 10 de enero de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/314949424_Services_Marketing
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. 15.a Edición
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* 11 Ed. México: Pearson Educación
- Kubr , M L (1997) *La consultoría de empresas: guía para la profesión*,. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo
- Krajewski, Lee J y Ritzman, Larry P. (2000). *Administración de operaciones, estrategia y análisis* (5.a ed.), Mexico: Pearson educacion
- Laeco (2019). *Informe Laeco de octubre de 2019*. Documento elaborado para Sistema de Información Macroconsult octubre 2019
- ESAN (2017). Las perspectivas metodológicas del consultor empresarial. Disponible en <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/09/las-perspectivas-metodologicas-del-consultor-empresarial/>
- Lavado, P., Campos, D. (2019). *Informalidad en Perú: causas y propuestas*. Análisis Laboral Vol. 42, no. 501 (mar. 2019), pp 44-46
- El Peruano (2013). Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el desarrollo empresarial, Ley N.º 30056. (2 de julio 2013). En Normas Legales N.º 498461. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República
- Leyva, A. (2016), *Marketing en esencia, gestiona tu marca personal, profesional y empresarial* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica
- Loayza, N., Rigolini, J. (2006). *Informality Trends and Cycles*. Banco Mundial.
- Lovelock Ch. y Wirtz J. (2009) *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia* (6.a ed.). México: Pearson Educación
- Macroconsult (2016). *¿Qué se sabe de las micro, pequeñas y medianas empresas?*
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. (5.a ed.). México: Pearson Educación
- Maximixe Consult1 (2018). *Propuesta para reducir la informalidad laboral*. Riesgos Macro - CASER (jul. 2018), pp 5-6

- Maximixe Consult2 (2018). *El sector informal y la informalidad laboral*. Riesgos Macro - CASER (ago. 2018), pp 8-10
- McDaniel, C., y Gates, R. (2011). *Investigación de mercados*. México DF: Cengage learning
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019). *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023*. Disponible en https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf
- Ministerio de la Producción (2018). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2017*. Disponible en <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oeedocumentos-publicaciones/publicaciones-anauales/item/818-anuario-estadistico-industrial-mipyme-y-comercio-interno-2017>
- Ministerio de la Producción. *Crece Mype* (2020). Disponible en <https://www.crecemype.pe/>
- Ministerio de la Producción. *Tu empresa Kit digital* (2020). Disponible en <http://www.kitdigital.pe/>
- Ministerio de Salud (MINSA). *Resolución Ministerial* (2018). Disponible en http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf
- Moliner Tena, Miguel (1998). *Marketing social. La gestión de las causas sociales*. Madrid, Esic, p 85
- Murrieta, J., Dúran, N., y Rodríguez J. (2018). *Social media marketing como factor de competitividad en empresas mype del sur de Tamaulipas*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 2018
- Neo Consulting. Toolkit para el teletrabajo (2020). Recuperado el 20 de mayo 2020 de <https://neoconsulting.ai/blog-neo/mundo-digital/toolkit-teletrabajo/>
- Ocampo, A. (2020). Propuesta económica de redes y servicios.
- Ochoa, V. (2018, agosto 8) *Un 67% de clientes se aleja de un servicio por mala atención*. Gestión. Recuperado 15 octubre 2019 en <https://gestion.pe/economia/67-clientes-aleja-servicio-mala-atencion-240918-noticia/>
- OIT. (1997) *La Consultoría de empresas, Guía para la profesión*. Disponible en <http://www.pilgroupconsulting.com/wp-content/uploads/2016/09/Laconsultoriadempresas.pdf>
- OMT (2017). *Definiciones de Turismo Organización Mundial del Turismo*, Recuperado el 07 de febrero de 2020 de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420858>
- Conexion Esan. (2017). *Oportunidades en la consultoría empresarial. noviembre 2019*, de Universidad ESAN Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/09/oportunidades-en-la-consultoria-empresarial/>
- Oxford Business Group. (2019). *Peru's booming gastronomic scene driving growth in tourism and agriculture | Global Platform*. Disponible en https://youtu.be/dQ_TXFpY-0
- Peñaranda, César (2018). *Sector Comercio sigue en constante expansión*. Revista La Cámara N.º 842. Cámara de Comercio de Lima.
- Perú 21 (2014). CCL: *¿Qué distritos concentran la mayor creación de microempresas?* (en línea) Disponible en <https://peru21.pe/economia/ccl-distritos-concentran-mayor-creacion-microempresas-166028>
- Perú Retail (2011) *Comercios en el centro de lima superan los 20 millones de dólares por día* (en línea: <https://www.peru-retail.com/comercios-en-el-centro-de-lima-superan-los-20-millones-de-dolares-por-dia/>)

- Perú Retail (2017) *¿Cuáles son las calles comerciales más importantes de Lima?* (en línea: <https://www.peru-retail.com/cuales-son-las-calles-comerciales-mas-importantes-lima/>)
- Perú Retail. (Marzo 2019). *E-commerce en Perú: El 76% de las transacciones se realizaron a través de smartphones en 2018*. Febrero 2020, de Perú Retail. Disponible en <https://www.peru-retail.com/e-commerce-en-peru-el-76-de-las-transacciones-se-realizaron-a-traves-de-smartphones-en-2018/>
- Plataforma digital única del estado Peruano (2020). *Registrar o constituir una empresa*. Recuperado el 10 de enero de 2020 de <https://www.gob.pe/269-registro-o-constitucion-de-empresa>
- Portaltic/EP, 2015. *¿Qué importancia dan las PYMES al branding?* (En línea) Disponible en <https://www.europapress.es/portaltic/empresas/noticia-importancia-dan-pymes-branding-20150707151012.html>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina. Disponible en [Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia](#)
- PriceWaterhouseCoopers. (s.f.) *¿Qué es consultoría?* Recuperado el 15 de noviembre de 2019 de <https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html>
- Promperú (Setiembre de 2018). *Perfil del Turista Extranjero 2017*. Turismo in, I, 84
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix. *marketing intelligence & planning*.
- Rangel, C., (2015). *Claves para elegir un modelo de gestión de marcas*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación Research ESIC. N.º 11 Vol 11. Primer semestre, enero-junio 2015, pp 40 a 57. Disponible en <https://doi.org/10.7263/adresic-011-03>
- Real Academia Española. (2019). Publicidad. En *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). Disponible en <https://dle.rae.es/publicidad?m=form>
- Riesco Lind, G., & Arela Bobadilla, R. (2015). *Impact of the Family Structure on Satisfaction with Household Income in Urban Peru*. *Economía*, 38(76), 51-76. Retrieved from [Impact of the Family Structure on Satisfaction with Household Income in Urban Peru | Economía](#)
- RPP Noticias (2019). *73% de la fuerza laboral en el Perú es informal*. En línea: <https://rpp.pe/economia/economia/73-de-la-fuerza-laboral-en-el-peru-es-informal-noticia-1190176?ref=rpp>
- Sainz de Vicuña, J. (2018). *El plan de marketing en la práctica.*, (22.a ed.) España: Esic Editorial
- Gestión. 2018. *FMI rebaja proyección de crecimiento de Perú a 2.6% para este año*. Disponible en <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-pbi-de-peru-fmi-rebaja-proyeccion-de-crecimiento-de-peru-a-26-para-este-ano-noticia/>
- Barraza, B. J. S. (2006). Las Mypes en Perú. Su importancia y propuesta tributaria. *Quipukamayoc*, 13(25), 127-131.
- Pascual, S. y Brito, G. (2019). *Perú y el juego de la gallina*. CELAG.org. Disponible en <https://www.celag.org/peru-y-el-juego-de-la-gallina/>
- Silup, B. (2020). Entrevista personal
- Sodimac (2020). Disponible en <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/compare>
- Stanton, Etzel y Walker, (2007). *Fundamentos de Marketing* (14.a ed.). México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). *Resolución de Superintendencia (2010)*. Disponible en <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2010/188-10.pdf>

- Taylor, SJ y R. Bogdan (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós
- Velazco, J. (2016). *¿Es importante el punto de equilibrio?* Recuperado el 10 febrero de 2020 de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/09/06/es-importante-el-punto-de-equilibrio/>
- Villafaña, R. (2008). *Estrategias de desarrollo de productos*. Disponible en <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff/estrategias-de-desarrollo-de-productos>
- Villaseca D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en al era digital* (2.a ed.). España: Esic Editorial
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios, herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Recuperado el 15 de setiembre de 2019 de http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.p
HYPERLINK
"http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf"
- WIX. (2020). *Información de precios de Wix*. enero 2020, de es.wix.com Sitio web: <https://es.wix.com/upgrade/websit>
- World Food Travel Association (2020) *Informe sobre el estado de la industria de turismo alimentari*. Recuperado el 2 febrero de 2020 de <https://worldfoodtravel.org/es/annual-food-travel-industry-report/>
- Yahoo Finanzas (2020). Descripción general del rendimiento. Visto en: <https://es.finance.yahoo.com/>