



**"PLAN DE MARKETING DE
SCHIAFFINO GASTRÓNOMICA CATERING"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Srta. Carla Castro Castillo

Sr. Erick Freundt Suárez

Srta. Luciana Ochoa Fernandez Stoll

Asesora: Profesora Gina Pipoli

2015

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,
por su comprensión y apoyo.

A nuestros profesores, por transmitirnos sus
conocimientos y sus experiencias.

Resumen ejecutivo

Schiaffino Gastronómica Catering (SGC) es una empresa que brinda el servicio mencionado a clientes corporativos y personas naturales. En el presente documento presentaremos la situación actual de SGC en la que, si bien se presenta como una empresa rentable y con cierto nivel de prestigio, ha visto estancado su crecimiento por falta de posicionamiento y reconocimiento, además de que no se ha establecido una gestión de negocio clara y enfocada en el crecimiento. La siguiente tesis analiza este problema de fondo y plantea reposicionar la marca de la compañía basándose en tres pilares:

- Servicio personalizado.
- Uso de insumos orgánicos.
- Orientación social.

De acuerdo con el estudio de mercado realizado, se aprecia que la tendencia global basada en el consumo de productos orgánicos está tomando relevancia también en el Perú, y cada vez son más las personas preocupadas por su bienestar y por el consumo de productos saludables. Es en este posicionamiento donde proponemos que SGC debe enfocar su estrategia de diferenciación y desarrollar este creciente nicho mediante la prestación de un servicio personalizado, teniendo al cliente como foco de su atención adaptándose a sus necesidades, pero promoviendo la orientación social que tiene la empresa, en la que integran a la comunidad campesina, no solo en la cadena de producción, sino también en la justa repartición de beneficios.

En este sentido, se plantean actividades claves e inversiones que faciliten la difusión de la marca generando reconocimiento y expansión de la propuesta a nuevos y potenciales clientes que puedan ver atractivo el servicio que SGC ofrece; de esta forma hacer crecer el nicho de mercado al cual la empresa enfoca sus servicios.

La hipótesis que planteamos es que si con una adecuada gestión de operación, con un reposicionamiento de la marca Schiaffino Gastronómica Catering, y con inversión estratégica enfocada en incrementar la cantidad de prestaciones del servicio y en la retención de clientes satisfechos, logremos alcanzar un crecimiento sostenible y orgánico que permita incrementar la rentabilidad de los accionistas, fortaleciendo la compañía.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice gráficos	viii
Índice anexos	ix
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	1
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	1
1.1 Entorno político	1
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno Social.....	3
1.4 Entorno tecnológico.....	4
1.5 Entorno ecológico	4
1.6 Entorno global.....	5
1.7 Matriz EFE.....	6
2. Análisis del microentorno	7
2.1 Evolución y características del sector	7
2.1.1 Diamante de Porter	9
2.2 Análisis de los clientes.....	10
2.3 Análisis de los competidores	11
2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	13
2.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	13
2.4.2 Rivalidad entre competidores	13
2.4.3 Poder de negociación de los proveedores	14
2.4.4 Poder de negociación de los compradores	14
2.4.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	15
2.5 Análisis de la cadena de suministro	16
3. Análisis interno: la empresa.....	17
3.1 Historia y evolución.....	17
3.2 Visión y misión	18
3.3 Organización y estructura	18
3.4 Productos y servicios que ofrece.....	20
3.5 Análisis de la cadena de valor.....	20
3.5.1 Tecnología	20
3.5.2 Diseño del servicio.....	21
3.5.3 Producción	21

3.5.4 Marketing.....	21
3.5.5 distribución.....	22
3.5.6 Servicio.....	22
3.6 Situación financiera	22
3.7 Matriz EFI.....	23
4. Matriz FODA.....	24
5. Diagnóstico situacional.....	25
Capítulo II. Sondeo de mercado	27
1. Objetivos.....	27
2. Investigación exploratoria.....	27
2.1 Investigación secundaria.....	27
2.2 Entrevistas en profundidad	27
2.2.1 Metodología y técnica utilizada	27
2.2.2 Diseño de la muestra.....	28
2.3 Resultados de la investigación cualitativa	28
2.4 Conclusiones de la investigación cualitativa	30
3. Sondeo de mercado: encuesta	31
3.1 Metodología y técnica utilizada.....	31
3.2 Diseño de la muestra.....	31
3.3 Conclusiones del sondeo de mercado	31
Capítulo III. Planeamiento estratégico	34
1. Estrategias genéricas y de crecimiento	34
2. Definición de los objetivos de marketing	35
3. Estrategia de segmentación de mercados.....	36
4. Estrategia de posicionamiento	37
5. Estrategia de desarrollo de marca	40
6. Estrategia de clientes.....	41
Capítulo IV. Tácticas de marketing	43
1. Estrategia de producto de servicio	43
2. Estrategia de precios	45
3. Estrategia de distribución.....	45
4. Estrategia de promoción	46

5. Estrategia de personas.....	49
6. Estrategia de procesos.....	51
7. Estrategia de entorno físico.....	53
Capítulo V. Evaluación financiera.....	55
1. Proyección de ventas.....	55
2. Presupuesto	56
3. Marketing ROI.....	58
4. Estado de ganancias y pérdidas.....	59
5. Flujo de caja.....	60
6. Indicadores.....	60
Conclusiones y recomendaciones	61
Bibliografía	62
Anexos	64
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del macroentorno- análisis político	1
Tabla 2.	Análisis del macroentorno-análisis económico	2
Tabla 3.	Análisis del macroentorno - análisis social	3
Tabla 4.	Análisis del macroentorno - análisis tecnológico	4
Tabla 5.	Análisis del macroentorno - análisis ecológico	5
Tabla 6.	Análisis del macroentorno - entorno global	6
Tabla 7.	Matriz EFE	6
Tabla 8.	Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter	16
Tabla 9.	Utilidad de SGC en los últimos tres años	23
Tabla 10.	Matriz EFI	23
Tabla 11.	Matriz FODA	24
Tabla 12.	Objetivos de marketing.....	35
Tabla 13.	Crecimiento anual.....	55
Tabla 14.	Proyección de eventos	55
Tabla 15.	Proyección de ingresos anual	56
Tabla 16.	Costo de ventas.....	57
Tabla 17.	Gastos administrativos.....	58
Tabla 18.	Gastos de ventas	58
Tabla 19.	Ingresos por ventas	58
Tabla 20.	Estado de ganancias y pérdidas	59
Tabla 21.	Flujo de caja	60

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo del diamante de Porter.....	10
Gráfico 2.	Organigrama de Schiaffino Gastronómica Catering	18
Gráfico 3.	Análisis de la cadena de valor	20
Gráfico 4.	Estrategia genérica.....	34
Gráfico 5.	Estrategia de crecimiento	35
Gráfico 6.	Logotipo Schiaffino Gastronómica Catering.....	49
Gráfico 7.	Ciclo del éxito	51

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis de los competidores	65
Anexo 2.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	65
Anexo 3.	Rivalidad entre competidores	65
Anexo 4.	Poder de negociación de proveedores	65
Anexo 5.	Poder de negociación de los compradores.....	66
Anexo 6.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	66
Anexo 7.	Guía de preguntas –investigación cualitativa	67
Anexo 8.	Expertos entrevistados –investigación cualitativa	67
Anexo 9.	<i>Insights</i> –investigación cualitativa.....	68
Anexo 10.	Encuesta –investigación cuantitativa.....	69
Anexo 11.	Selección de la muestra – investigación cuantitativa	71
Anexo 12.	Resultados - investigación cuantitativa	72
Anexo 13.	Hallazgos de la investigación concluyente	75
Anexo 14.	Matriz de segmentación de clientes.....	77
Anexo 15.	Mantra de marca	77
Anexo 16.	Matriz marca-producto	77
Anexo 17.	Entonación del mensaje de comunicación.....	78
Anexo 18.	Acciones del plan de promoción	78
Anexo 19.	Estructura orientada a la satisfacción del cliente.....	78
Anexo 20.	Proceso de la prestación de servicios de SGC	78
Anexo 21.	Concepto de los obsequios a entregar al cliente	79
Anexo 22.	Propuesta del diseño de página web para SGC	79
Anexo 23.	Pautas de atención telefónica y <i>mails</i> al cliente.....	80
Anexo 24.	Perfiles de puestos de Schiaffino Gastronómica Catering.....	81
Anexo 25.	Propuesta de encuesta postservicio.....	82
Anexo 26.	Ficha de información del cliente	83
Anexo 27.	Guion de servicio.....	84

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

El presente análisis comenzará con la identificación de variables generales del país y del sector de servicios, en especial el de alojamiento y restaurantes, que es donde se clasifica al servicio de *catering* como “suministro de comidas por encargo”. El análisis de cada una de estas variables dará como resultado la identificación de amenazas u oportunidades para el presente plan de marketing. El objetivo primordial es describir el entorno que ha envuelto a Schiaffino Gastronómica Catering (SGC) desde el 2009 hasta el presente año 2015.

1.1 Entorno político

El entorno político ha influenciado en la creación y crecimiento de Schiaffino Gastronómica Catering, específicamente en las siguientes variables:

Tabla 1. Análisis del macroentorno - entorno político

Variables políticas	Tendencias	Efecto probable	O/A
Confianza en el gobierno	Los niveles de aceptación del gobierno en sus 3 años han venido disminuyendo, iniciando con 65% y encontrándose en 25%	La tendencia continuará a la baja reflejándose en la disminución de la inversión privada	A
Política fiscal y monetaria del Perú	En este gobierno se han mantenido políticas fiscales reservadas.	Se mantendrán las políticas reservadas	O
Facilidad para hacer negocios en Perú	Según el Doing Business 2014 el Perú ocupa el segundo puesto de Latinoamérica del <i>ranking</i> de países con facilidad para hacer negocios. Lo anterior gracias a políticas de protección de inversionistas, registro de propiedades y obtención de créditos	Crece el incentivo para la creación de empresas y actualmente respalda la inversión.	O

Fuente: Elaboración propia, 2015

Desde el 2009, la confianza en el gobierno, según IPSOS APOYO, ha tenido altibajos, presentándose como una amenaza, pero sin tener grandes efectos, las políticas fiscales y monetarias estables han influenciado incentivando la creación de empresas en todo tipo de sectores. A nivel del sector de servicios de alimentos, la facilidad para hacer negocios en Perú ha permitido el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales aprovechando los esfuerzos del gobierno para el impulso de la inversión privada y el incentivo a la innovación. Esta estabilidad política gubernamental, apoyada en reglas claras y permanentes que auspician el crecimiento de

la inversión privada, ha servido de base para que también Pedro Miguel Schiaffino invierta en una empresa de *catering* que cumpla con las normas impuestas por el gobierno, constituyéndose legalmente ante la SUNAT, el registro de cobro y pago del IGV y el registro de sanidad como corresponde a las empresas del sector.

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Análisis del macroentorno - análisis económico

Variables económicas	Tendencias	Efecto probable	O/A
Desaceleración del PBI Perú	Desde el 2010, la variación porcentual anual del PBI se ha mantenido por encima del 6%. Para el 2014 el PBI no ha crecido según las proyecciones del BCRP que eran de 6,5%.	Esta variable económica no alcanzará el crecimiento esperado. Expertos pronostican un descenso para los próximos años.	A
Crecimiento del sector alojamiento y restaurantes	Según el INEI, la participación de estos servicios en el PIB es estable manejando porcentajes entre 4 y 3,7%. Sin embargo, el grupo de "suministro de comidas por encargo" contribuyó al crecimiento del subsector "restaurantes" con 3,6%, mientras que el de bebidas con 0,65%.	Si bien el crecimiento del sector disminuirá junto con el PIB total del país. El subsector de restaurantes ha venido presentando crecimientos constantes, sobre todo en los grupos de "suministro de comidas por encargo y "servicio de bebidas"	O
Fluctuante Nivel General de Precios en Lima - Alimentos	Según el INEI, desde el 2009 el índice ha venido subiendo desde 0,25 hasta 3,14% a octubre 2014. Lo anterior, influenciado por el comportamiento de los precios de los alimentos (frutas, carnes y tubérculos) que aumentaron en 0,6% que significan 2,24 puntos porcentuales a la variación del índice general (0,38%)	El nivel general de precios de los alimentos en Lima es fluctuante debido a la estacionalidad de los cultivos y estos, a su vez, afectados por cambios climáticos. Por ende, el nivel de precios es fluctuante afectando a las empresas dentro del sector de alojamiento y restaurantes	A

Fuente: Elaboración propia, 2015

El alza o baja de producción en cada sector económico influye en el PBI; por tanto, el alza en la producción del sector de alojamiento y restaurantes afecta de manera positiva en el desarrollo económico del país. Por otro lado, la amenaza latente por la fluctuación del índice general de precios ha sido bien gestionada por las empresas del sector de alojamiento y restaurantes, afianzando negociaciones con sus proveedores o, incluso, expandiéndose hacia atrás en su cadena de valor, por ejemplo, cultivando sus propios alimentos orgánicos como el caso de Schiaffino Gastronómica Catering (SGC).

1.3 Entorno social

Se presentan grandes oportunidades sociales en el crecimiento y desarrollo del sector gastronómico. Por ejemplo, en toda la cadena de entrega del servicio, incluyendo la generación de demanda laboral, podemos notar la especialización de los trabajadores (chefs, cocineros, mozos, decoradores, productores, etc.). Asimismo, el entorno global exige de las empresas que sean socialmente responsables certificando el origen de los alimentos y servicios que brindan. En SGC involucran en su proceso productivo a los campesinos para que tengan una rentabilidad de acuerdo a su esfuerzo, y promueven el uso de productos orgánicos libres de fertilizantes químicos que, a su vez, le permite dar una propuesta de valor diferenciada a sus clientes. Para las iniciativas empresariales que nacen en la capital peruana y se enfocan a clientes institucionales, la “centralización” se presenta como una oportunidad, se concluye entonces que el entorno social representa una gran oportunidad para el sector.

Tabla 3. Análisis del macroentorno - análisis social

Variables sociales	Tendencias	Efecto probable	O/A
Tendencia hacia la responsabilidad social	La responsabilidad social ha dejado de ser relacionado con la caridad. El "marketing con causa social" y el "marketing responsable" ya son aplicados en las empresas, y son reconocidas por su público objetivo.	El efecto sería la obligatoriedad de estas tendencias impuesta por los mismos consumidores que ahora prefieren empresas socialmente responsables.	O
Concentración del empresariado en Lima	Según información del INEI 2013, Lima concentra a 798,490 empresas que representan el 46,6% del total de empresas en el país. Seguido de Arequipa con 5,6%, La Libertad con 5,1 y Piura con 4,2%. De igual modo se comporta la distribución por ingresos	A pesar que los esfuerzos del estado, las empresas en el Perú seguirán concentradas en Lima por lo que esta ciudad tiene el mayor atractivo para dirigir iniciativas comerciales B2B	O
Auge de la gastronomía peruana	Es reconocida como una de las más importantes a nivel mundial. Es un producto bandera.	La expansión de la gastronomía peruana posibilita la creación de negocios de alimentos aprovechando la buena imagen ante las grandes empresas multinacionales presentes en nuestro país.	O
Alza del consumo per cápita de alimentos	Según el Business Monitor Internacional, Perú presentará el mayor crecimiento porcentual de Latinoamérica en cuanto a consumo per cápita de alimentos del 2012 al 2016.	Detallando que el mayor aporte de crecimiento lo da el gasto familiar fuera de hogar con un 13,2%, se estima que esta tendencia se cumpla	O

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.4 Entorno tecnológico

Las empresas de servicios deben tener como actividad fundamental, para dar un servicio de calidad, un excelente manejo de recursos e inventarios, ya sea de alimentos así como como de elementos de producción y decoración. Para llevar este manejo existen herramientas de *software* y *hardware* que permiten a estas empresas tener los productos perecederos en óptimas condiciones para su consumo. El desarrollo de las TIC es una oportunidad en cuanto que permiten llegar al público objetivo de manera directa, volviendo eficaz y rentable la inversión, reduciendo costos administrativos.

Tabla 4. Análisis del macroentorno - análisis tecnológico

Variables tecnológicas	Tendencias	Efecto probable	O/A
Disponibilidad de TIC para el sector de servicios	Las organizaciones sienten gran presión para invertir en tecnologías relacionadas a su sector y de cara al cliente, sobre todo ahora con Internet. La aplicación de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) demanda la gestión integral para que los clientes, trabajadores y accionistas puedan acceder y utilizarlas para el beneficio de su cliente final.	Ya no es suficiente la creación de webs y correo electrónico, sino la automatización comercial <i>on-line</i> de atención al cliente. Lo cual requiere de conocimiento sobre las TIC para incorporarlo en los procesos de negocio. Se presenta como una oportunidad, dado que el sector aún no incursiona en las TIC y podríamos ser pioneros	O

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.5 Entorno ecológico

El creciente interés por el cuidado del medioambiente no es una moda pasajera, en la última década se han creado en el mundo organizaciones, normas y leyes que obligan a las empresas a trabajar de forma en que se afecte en menor medida al ecosistema, como por ejemplo de esas entidades están el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) o Greenpeace.

Las empresas de servicio también tienen nuevas reglas de trabajo y se ven en la necesidad de analizar su impacto al medioambiente e implementar soluciones ecológicas. Por tanto, tienen una gran oportunidad si saben orientar su servicio bajo esta nueva tendencia y usarla a su beneficio como diferencial ante su competencia. Para SGC, la posesión de una chacra en Mala, donde cultiva sus propios insumos de la mano de productores artesanales de frutos y hortalizas, sustenta su iniciativa ecológica y fortalece parte de su propuesta de valor.

Tabla 5. Análisis del macroentorno - análisis ecológico

Variables ecológicas	Tendencias	Efecto probable	O/A
Tendencia hacia el cuidado medioambiental	El Ministerio del Ambiente (MINAM) en el marco de su política, tiene como principal iniciativa el Plan Nacional de Acción Ambiental. Entre sus seis áreas trascendentales (agua, aire, diversidad biológica, áreas forestales y cambio climático, desechos sólidos y minería y energía)	Efecto: que lo que ahora se desarrolla como una "moda" se vuelva Ley, estableciendo leyes que regulen y controlen al empresariado en cuanto a su efecto sobre el medioambiente.	A
Impacto ambiental del sector servicios	La prestación de un servicio implica también contaminación de tipo orgánico (residuos de alimentos) y el consumo del agua y energía.	Toda empresa debe llevar control estricto de las actividades que afectan el medioambiente. El efecto probable es la futura exigencia de certificaciones.	A
Tendencia hacia el consumo de productos orgánicos	Todo avance científico para fines industriales y comerciales genera controversia en torno a sus costos y beneficios. Como los alimentos manipulados genéticamente que son más resistentes pero están asociados a malformaciones y daños irreparables en la salud de los seres humanos.	Tendencia al consumo de productos orgánicos. El consumidor busca información detallada sobre procedencia, cultivo y cuidado del producto.	O

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.6 Entorno global

Las tendencias mundiales sobre el consumo saludable han permitido al empresariado la creación de nuevos productos y conceptos de servicios dedicados a nuevos nichos demandantes de productos orgánicos y, con esto, a ofrecer una mejor propuesta de valor. Estas tendencias están obligando a las empresas a cambiar sus procesos de producción para alinearse y mantenerse competitivas.

El sector gastronómico del país deberá, entonces, tener presente los rápidos cambios de las preferencias del cliente y adaptar su modelo de negocio para que le permita ser sostenibles en el tiempo, siguiendo las tendencias de consumo saludable y otras innovaciones en el servicio. En el caso de SGC, esta variable macro se ha tomado como una oportunidad, dado que por su tamaño aún pequeño y su falta de estructura, puede ser moldeable hacia nuevos requerimientos futuros y afrontar la temporalidad típica de este tipo de servicios y a las condiciones de su entorno. SGC también puede cambiar su entorno a través de sus acciones pioneras y creativas, en cuanto a la prestación de servicios se refiere.

Tabla 6. Análisis del macroentorno - entorno global

Variables globales	Tendencias	Efecto probable	O/ A
Nuevas tendencias mundiales de consumo	La OMS en su informe "Dieta Nutrición y Prevención de enfermedades crónicas" resalta los rápidos cambios experimentados por los regímenes alimentarios y modos de vida en respuesta a la industrialización, la urbanización, el desarrollo económico y la globalización de los mercados, lo que genera malos hábitos alimentarios, disminución de la actividad física y mayor consumo de drogas.	Cambio en los hábitos alimentarios hacia el consumo saludable, dieta balanceada, ejercicios y de productos orgánicos. Todo lo anterior impulsado por la OMA y la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación)	O
Fluctuantes precios mundiales de los alimentos	Factores medioambientales afectan el cultivo de <i>commodities</i> como el trigo y el maíz en EE. UU. y Europa, lo que incrementa su precio.	El estado peruano creó una comisión multisectorial para garantizar la seguridad alimentaria fomentando una dieta a base de alimentos andinos, reduciendo la dependencia de alimentos importados e incentivando la producción local.	A

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.7 Matriz EFE

Mediante la presente matriz ponderamos y calificamos las oportunidades y amenazas descubiertas en el análisis macroeconómico (PESTEG) de modo que podamos cuantificar del 1 al 4, el impacto del macroentorno para el desarrollo del presente plan de marketing.

Tabla 7. Matriz EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Facilidad para hacer negocios en Perú	4%	4	0.16
Crecimiento del sector Alojamiento y Restaurantes	8%	4	0.32
Tendencia hacia la Responsabilidad social	4%	3	0.12
Concentración de empresas en Lima	8%	4	0.32
Auge de la gastronomía Peruana	8%	4	0.32
Alsa en consumo per cápita de alimentos	5%	2	0.1
Disponibilidad de TICs para el sector	5%	2	0.1
Tendencia hacia el cuidado mediambiental	10%	4	0.4
Tendencia hacia el consumo de productos orgánicos	5%	2	0.1
Nuevas tendencias mundiales de consumo	6%	4	0.24
Amenazas			
Baja Confianza en el Gobierno	5%	1	0.05
Reserva en las políticas Fiscales y Monetarias	4%	1	0.04
Desaceleración del crecimiento del PBI	5%	1	0.05
Fluctuante nivel General de Precios en Lima -Alimentos	10%	3	0.3
Impacto ambiental de empresas de servicios	3%	3	0.09
Fluctuantes precios mundiales de los alimentos	10%	3	0.3
TOTAL	100%		3.01

Puntuación	Nivel
1	Respuesta Nula
2	Respuesta Media
3	Respuesta Buena
4	Respuesta Superior

Fuente: Elaboración propia, 2015

En conclusión, el Perú brinda un buen ambiente para los negocios gracias a la estabilidad económica resultante en los últimos años y la proyección en años venideros, por ejemplo, el MEF estima un crecimiento del alrededor 5% del PBI en el 2015, impulsado por la venta de minerales y por el decreciente precio del petróleo. Esta estabilidad atrae a nuevas inversiones tanto nacionales, como internacionales, ya que el Perú otorga un ambiente macroeconómico estable que facilita la apertura hacia nuevos negocios, por consiguiente el crecimiento del poder adquisitivo de los peruanos.

Dentro de los sectores que más han crecido está el de entretenimiento, ya que la población, sobre todo la de Lima; al tener más capital, invierte en este rubro lo que incentiva el desarrollo de comercios como restaurantes, hoteles, discotecas, bares y también empresas de *catering*, con lo que también aumenta el *ticket* promedio. Por otro lado, vemos que todavía hay oportunidades de desarrollo, por ejemplo, globalmente existe una tendencia hacia el cuidado del medioambiente, comer más saludablemente y ser más sensibles socialmente. Si bien el Perú comienza a dar grandes pasos en este sentido, todavía es una cultura muy incipiente, si lo comparamos con países homogéneos como Chile o Colombia.

Es por estas razones que en el análisis del macroentorno, obtenemos la puntuación de 3,1 en la matriz EFE, pues representa un nivel ligeramente positivo de respuesta del entorno hacia el desarrollo de empresas e inversiones.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución y características del sector

La gastronomía peruana ha recibido un fuerte impulso en los últimos años, y es importante recordar los orígenes de nuestra cocina que es el resultado de una mezcla de comidas y culturas provenientes de todo el mundo. Con la colonización llegaron al Perú nuevas especies de animales, frutas y plantas que se mezclaron con la cocina inca dando origen a la cocina criolla, la cual también recibió aportes de los esclavos africanos. Durante el siglo XIX el Perú recibió una vasta influencia por la Revolución Francesa quienes también aportaron con sus sabores. Se estima que por 1860 había aproximadamente unos 20.000 extranjeros viviendo en el Perú, entre españoles, franceses, escoceses, ingleses, alemanes e italianos que tomaron al Perú inundándolo con sus aportes culturales y culinarios.

Pero la influencia más fuerte vino desde el continente asiático. A finales del siglo XIX llegaron los primeros sirvientes inmigrantes de China con un nuevo mundo de sabores y especias; luego llegaron los japoneses, dejando también su huella en la cocina peruana. La introducción de limones y cebollas por parte de los españoles, y el nuevo enfoque que las costumbres orientales se unieron a los pescados y mariscos para crear a nuestro plato de bandera “el ceviche”.

Nuestra gastronomía representa la simbiosis de varias culturas culinarias europeas, orientales y mulatas que se han mezclado, unido y forjado lo que ahora es una de las cocinas más reconocidas del mundo. Esto ha sido tomado en cuenta por las primeras empresas de *catering* por los años ochenta. La principal impulsadora de este sector, en ese momento, fue Marisa Guiulfo, quien inicialmente se avocó a eventos sociales particulares, pero rápidamente su reconocimiento hizo que también diera este servicio en el ámbito corporativo. Poco a poco fueron apareciendo más proveedores de este tipo de servicio y en diferentes escalas, desde eventos corporativos para un número limitado de invitados, hasta megaeventos y lanzamientos importantes. Como se pudo observar en el capítulo anterior, el análisis del macroentorno, fue el desarrollo económico del Perú el que ha impulsado al segmento para su crecimiento ya que las empresas apuntan por este tipo de agasajos para atraer y mantener a sus clientes. Roxana Mosco, quién ha sido jefa de cocina de diversas empresas de *catering*, señala: «La industria del *catering* ha avanzado bastante en estos últimos años, hay muchas empresas de culto que dan un excelente servicio y, además, muchos cocineros que entran al mercado y establecen un *catering* nuevo y con una propuesta novedosa; esto es beneficioso para el sector, porque hay empresas más grandes y más chicas para todo tipo de evento».

Los principales nombres en el medio son los de Marisa Guiulfo, Lucha Parodi, o Felipe Ossio los cuales son sinónimo de experiencia, calidad y satisfacción. A estos se le suman nuevas propuestas que apuntan por la innovación y por desarrollar la gastronomía peruana, e impulsan las tendencias orgánicas. Roxana Mosco también nos cita: «El peruano sabe lo que come, no ha sido arriesgado porque siempre ha comido bien y no ha tenido porqué arriesgarse. Pero ahora las propuestas son tan novedosas, con productos 100% peruanos y, en los últimos tiempos, la evolución de la gastronomía ha promocionado que la gente se arriesgue a conocer nuevos sabores y más productos peruanos».

Olivier Sadran, presidente del grupo francés Newrest (en el *catering* hace 17 años), afirmaba que el Perú se consolidaba como uno de los mercados con mayor competencia en el mundo del *catering*, siendo el segundo en Latinoamérica. La facturación a finales del 2012 del negocio del

catering se elevó entre los 500 y 600 millones de dólares donde los rubros minero y petrolero son quienes mueven las mayores cifras del sector con el servicio de alimentación en sus campamentos, siendo el principal problema, la búsqueda de mano de obra adecuada para la prestación de un buen servicio.

2.1.1 Diamante de Porter

El servicio de *catering* viene dinamizándose en una forma muy vertiginosa en el Perú, y está afectada por diferentes factores competitivos que analizamos a continuación, usando como herramienta el diamante de Porter (gráfico 1).

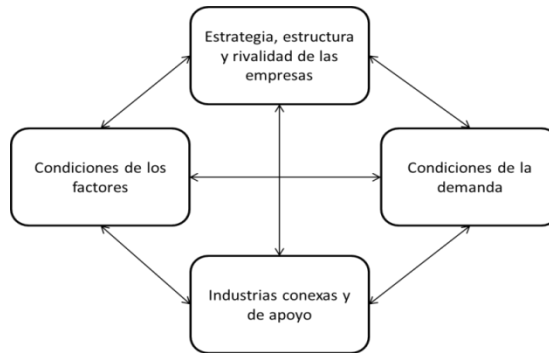
Factores básicos:

- Alta disponibilidad de proveedores de servicios para la elaboración de eventos.
- Pocos proveedores de productos orgánicos de dónde escoger, lo cual implica precios elevados y poca capacidad de negociación.
- Alto número de sustitutos y actividades de todo tipo, destinada a agasajar a un grupo de gente.
- Disponibilidad de mano de obra especializada de bajo costo.
- Recursos gastronómicos disponibles, soportados por los sabores nacionales.
- Alta calidad de servicio en el Perú.

Factores especializados

- Habilidad gastronómica, especializada en todo tipo de comida.
- Proveedores especializados en eventos de todo tipo, capaces de soportar y fomentar innovaciones.
- Por otro lado, informalidad en proveedores y poca seriedad en algunos casos.
- Producción de alimentos orgánicos todavía escasa.
- Acceso al financiamiento bancario.
- Mercado interno.
- Mercado altamente competitivo.
- Alto consumo, en forma corporativa.
- Creciente ambiente competitivo.

Gráfico 1. Modelo del diamante de Porter



Fuente: Michael E. Porter 1990. "La ventaja competitiva de las naciones"

2.2 Análisis de los clientes

Los consumidores, para este caso, son las personas que toman la decisión de contratación de la empresa de *catering* dentro de nuestros clientes institucionales.

- Agencias productoras: las empresas frecuentemente otorgan la decisión de contratación de *catering* a las agencias de BTL contratadas para producir sus eventos corporativos, es por esto que es importante llegar a ellas y estar en su base de datos de proveedores.
- Gerente de compras: en las empresas grandes, el que da el primer paso en la contratación del *catering* deseado es el área de compras, ya que en esta área se definen la lista de proveedores con los que trabajaran las diferentes actividades y manejan el presupuesto.
- Gerente de marketing: finalmente, la decisión estratégica de qué *catering* contratar y por qué, recae sobre el área de marketing. Dependiendo de a quienes se quiera agasajar se contratan diferentes tipos de servicios y calidad de insumos, es decir, es una decisión estratégica.

El servicio de *catering* ha venido sofisticándose en la medida que los clientes han sido más demandantes y han incrementado sus exigencias con miras en diferenciarse a los ojos de sus clientes. Según Luis Flores, jefe de barra en Amaz: «Los clientes buscan cada vez más una mejor relación calidad/precio. Si están pagando S/. 10,00 por algo que hace unos años pagaban S/. 2,00, se tiene que justificar esto con un mejor servicio y una propuesta innovadora; desde la imagen del mozo, la presentación de la comida y la información que te pueda proporcionar quien te atiende».

El auge económico ha traído como consecuencia el desarrollo de la clase media y el incremento de su poder adquisitivo; esto hace que las empresas busquen hacer celebraciones y eventos con

el objetivo de fidelizar a sus clientes frecuentes o captar una nueva base de clientes. Carla Pennano, gerenta comercial de APOYO Innovación Organizacional, comenta: «Definitivamente, el sector se ha visto afectado por el *boom* gastronómico, internacionalización y sofisticación de la oferta de diversos servicios de *catering* en Lima y el cliente hoy por hoy es mucho más demandante y sofisticado de lo que era hace unos años».

2.3 Análisis de los competidores

Independientemente de la calidad, cualquiera puede ofrecer un servicio de *catering*, sin embargo, la diferenciación dependerá del servicio, de la calidad de insumos y la garantía de trayectoria que el cliente quiera recibir.

El sector del *catering* consta de diferentes servicios y productos que varían en cuanto a precios, calidad e innovación; si bien consideramos que es fácil para cualquier proveedor con un mínimo de experiencia entrar en el sector, se requiere de una inversión muy fuerte en términos de manos de obra, infraestructura y una base de datos de proveedores de calidad para lograr un buen posicionamiento y dar un servicio de alta calidad por el que las empresas apuesten para brindar a sus clientes externos e internos.

Según los expertos entrevistados, como competencia directa de SGC tendríamos a “Marisa Guiulfo”, “Lucha Parodi” y “Figari Catering” quienes ofrecen una muy buena gestión en términos de organización de eventos y provisión de comidas de diferente índole, de acuerdo al gusto de la empresa contratante. El cuadro comparativo entre dichos competidores directos se mostrará en el anexo 2: Análisis de los competidores.

A continuación se analizará cada competidor en aspectos claves y comparativos.

Figari Catering: activo en el mercado desde hace 30 años, es ahora punto de referencia de alta calidad. Actualmente quienes manejan Figari Catering son Antonio Figari y su esposa Grimmy del Solar. Aportan creatividad y profesionalismo luego de estudiar administración de empresas, hotelería y cocina en escuelas reconocidas internacionalmente y combinando estos estudios con experiencia en restaurantes de alto prestigio internacional. Apalancándose de un precio por persona moderado, organizan eventos sociales o corporativos. El servicio de *catering* lo complementan brindando adicionales de decoración, estructura, iluminación y menaje. Lo

anterior, poniendo bastante importancia en los detalles y calidad, garantizan la satisfacción de sus clientes, por lo cual obtienen, desde sus inicios, gran participación de mercado.

Lucha Parodi: activo en el mercado desde inicios de los años 70 y líder en la categoría; ha llegado a tener una conocida empresa de *catering* donde su nombre significa calidad, profesionalismo y buen gusto. En sus inicios se dedicaba a vender a pedido, postres para pequeñas reuniones y eventos sociales. Poco tiempo después ya estaba a cargo de matrimonios y ocasiones más complicadas. Por su gran trayectoria cuenta con gran mobiliario propio, es decir: transporte, mesas, sillas hasta floreros y menaje. Esto ayuda a abaratar costos pues no tiene que tercerizar. Este factor junto con la calidad clásica de sus productos ayuda a que el cliente tenga lealtad con el servicio, a pesar que a lo largo del tiempo no ha evolucionado en cuanto a sus propuestas. El nombre de marca ayuda a que pueda aumentar su precio garantizando calidad y satisfacción.

Marissa Guiulfo: lleva 40 años al mando de su propia empresa de *catering* y varios restaurantes en su hoja de vida. Es líder indiscutible en la categoría de *catering* para eventos *Premium*. Su larga trayectoria junto con la calidad de su servicio a dado como resultado obtener mayor participación de mercado que la competencia. Su precio es indiscutiblemente superior y sus márgenes de ganancia mayores puesto que cuenta, al igual que Lucha Parodi, con infraestructura propia.

Competencia indirecta:

Agencias productoras: si bien estas agencias no son las proveedoras del servicio, sí subcontratan a sus empresas de *catering* de confianza, o a las que ya hayan tenido una relación comercial, dejando de lado cualquier otra propuesta. Consideraremos a estas como competidores potenciales, porque nuestra intención es poder hacerle llegar una propuesta de servicio diferenciado directamente al cliente institucional que recibirá finalmente el servicio.

Servicios Informales: dependiendo de las dimensiones de los eventos existen subcontratistas que, en la medida que sea necesario, van contratando a empresas diversas los toldos, mozos, luces, menaje, etc. La diferencia es que no ofrecen servicios personalizados ni completos, por lo que el cliente tiene que buscar varios proveedores para completar un solo evento.

2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La gran cantidad de propuesta culinaria que hay en Lima, trae como consecuencia una gran oportunidad para potenciales competidores de tentar el mercado de *catering*, pero para poder entrar en el segmento *Premium* los proveedores tienen que hacerse de una vasta trayectoria y crear una marca relacionada con la calidad y personalización, pues tienen que ampliar rápidamente su base de clientes y la cantidad de servicios que ofertan, para buscar mejores negociaciones con sus proveedores (o integrarse con ellos).

En este mercado es muy importante crear la marca propia y solventar una reputación basada en la calidad del servicio y la diferenciación. Por ejemplo, el nombre Marisa Guiulfo o Lucha Parodi, son sinónimo de calidad y diferenciación; el cliente reconoce que si las contrata tendrá un servicio personalizado y una calidad de ejecución de primera.

Una de las facilidades que tiene este sector es la variedad de proveedores. Si analizamos el abasto de productos comestibles encontramos una gran variedad de oferta de todo tipo y en diferentes lugares, por lo que, en general, este tipo de productos son baratos, con pocas excepciones, como un requerimiento específico definido por el cliente. Del mismo modo, si analizamos a los proveedores de insumos de producción vemos que hay una gran variedad de oferta a bajo costo y de buena calidad, que es adaptable a la creatividad de los clientes y es muy fácil de subcontratar. En conclusión, analizando los aspectos importantes de atractividad de este mercado (anexo2) lo podemos ponderar con 4,4/5,0, es decir, es un sector muy atractivo con bajas barreras de entrada.

2.4.2 Rivalidad entre los competidores

En general, el mercado lo constituye una gran cantidad de competidores enfocados en brindar el servicio de *catering*, pero son pocos los que se orientan al sector empresarial y que tengan un servicio personalizado con productos orgánicos, por lo que consideramos que, en realidad, hay poca competencia en el sector. Como se mencionó en el análisis del macroentorno, la economía en el Perú viene en crecimiento y con políticas de inversión estables, lo cual afecta positivamente al sector e incrementa la demanda. Las empresas contratantes buscan mayor enfoque en la captación y fidelización de sus clientes, y esto trae como resultado el crecimiento de la industria del *catering*.

Pero, para crecer en este mercado, sobre todo en el sector empresarial, se debe contar con experiencia, con una marca relacionada con la calidad y personalización, o de lo contrario un atributo o característica distintivo que lo diferencie de la competencia y le permita atender un sector específico del mercado empresarial. Esta fuerza de rivalidad de competencia (anexo 3) se ha evaluado con 4,4/5,0; ya que es un sector altamente competitivo basado en la personalización y diferenciación del servicio pero manteniendo un precio competitivo.

2.4.3 Poder de negociación de los proveedores

Por la creciente industria gastronómica, la variedad de recursos disponibles y la gran competencia que hay entre ellos, los proveedores de insumos comestibles tienen poco poder de negociación ante las empresas de *catering*, debe mantener precios bajos, ofrecer productos de gran calidad y tener capacidad de rápida adaptación a los requerimientos de las empresas de *catering*. Igualmente, los proveedores de infraestructura tienen poco poder de negociación, ya que se encuentra en un mercado maduro con mucha competencia y se puede subcontratar fácilmente, por lo que tienen que apelar a la innovación y al uso intensivo de la creatividad para ganar o retener clientes. Sin embargo, el factor “reputación de marca” es una gran barrera para alcanzar clientes institucionales que buscan seguridad en renombradas empresas de *catering* que garanticen un buen servicio. Por lo anterior, nuestra propuesta debe estar muy bien diferenciada y estructurada basada en las necesidades de los clientes, en su expectativa y su satisfacción.

En nuestra escala de evaluación la fuerza de los proveedores (anexo 4) tienen 4,3/5,0; ya que no tienen gran poder de negociación y tienen que ser muy adaptables a las condiciones de las empresas de *catering* contratantes.

2.4.4 Poder de negociación de los compradores

El mercado cuenta con una bolsa grande de clientes; en Lima existen más de 4.000 empresas que son potenciales clientes de los servicios de *catering* y muchas de estas toman el servicio para fidelizar a sus clientes, lo cual es un número atractivo para un mercado objetivo. En la actualidad, si bien hay diferentes servicios sustitutos que las empresas puedan contratar para agasajar a un grupo de clientes, son pocos los que realmente reemplazan a los servicios de una empresa de *catering* como lo veremos líneas más adelante en amenaza de los productos sustitutos.

Por otro lado, cuesta mucho tiempo e inversión convencer a un nuevo cliente a contratar los servicios por lo que hay que hacer un gran esfuerzo para dar un servicio de calidad que luego se vea acompañado de una relación posventa para generar la retención. A los compradores no les significa ningún costo cambiar de empresa proveedora de *catering*, ya que las que existen están dispuestas a adaptarse a sus necesidades para incluirlos en su base de clientes; esto hace que las empresas de *catering* suban sus estándares de calidad y busquen dar un servicio más personalizado, pero a un precio competitivo, ya que los compradores saben que si van a exigir productos de calidad tienen que pagar por él, lo que contribuye a la rentabilidad del sector.

En nuestro análisis (anexo 5) consideramos un peso de 3,9/5,0 esta fuerza, concluyendo que si bien en el comprador radica enteramente la decisión de qué empresa contratar para ofrecer el servicio de *catering*, hay una vasta cantidad de estos para el mercado y pocos sustitutos del servicio.

2.4.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La presión que pueden ejercer productos sustitutos es poca ya que no se encuentra en el mercado peruano muchas variantes para agasajar a los clientes o empleados de una empresa. A continuación se listan las actividades sustitutas directas:

Restaurantes: de acuerdo a la calidad de la comida y servicio, los siguientes restaurantes serían sustitutos: La Huaca Pucllana, La Rosa Náutica o La Hacienda de Monterrico, puesto que tienen la infraestructura montada en sus propios establecimientos y tienen la capacidad de recibir a grandes grupos para realizar eventos.

Cine: últimamente, con el desarrollo de las salas y el servicio que dan los cines, algunas empresas buscan actividades diferenciadas a un *catering* convencional y sus presentaciones de trabajo las hacen en salas de cine en una forma más informal.

Actividades deportivas o al aire libre: igualmente, para diferenciarse de eventos convencionales, algunas empresas buscan nuevas ideas para la atención de sus clientes como actividades al aire libre, parrilladas, paellas, actividades deportivas de integración, etc.

En conclusión, si bien hay algunos servicios en el mercado a las que las empresas contratantes puedan acudir, vemos pocos productos que realmente sustituyan el servicio que una compañía de *catering* A1 por lo que calificamos a esta fuerza con 4,4/5,0 (anexo 6).

A continuación se muestra la evaluación general de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 8. Evaluación general de las 5 fuerzas de Porter

Evaluación General	Peso	Valor
Barreras de entrada	20%	0.9
Rivalidad entre los competidores	25%	1.1
Poder de los proveedores	20%	0.9
Poder de los compradores	25%	1.0
Disponibilidad de sustitutos	10%	0.4
TOTAL		4.2

Fuente: Elaboración propia, 2015

Este resultado de 4,2/5,0, concluye que la industria de *catering* es muy atractiva para que nuevos competidores puedan invertir, ya que a pesar de haber muchos competidores, son pocos los reconocidos por entregar un servicio de alta calidad, con prestigio y a precio justo. Asimismo, existen una buena cantidad de empresas que pueden ser potenciales clientes, siempre y cuando se tenga la capacidad de adaptabilidad y personalización requeridas. Es un mercado muy rentable ya que la estrategia competitiva apunta a crear innovación y diferenciación. Existe una vasta red de proveedores de todo tipo de insumo y es muy fácil la subcontratación de servicio. Adicionalmente, no hay sustitutos reales, sobre todo si pensamos en el segmento *Premium*.

2.5 Análisis de la cadena de suministro

Proveedores: del análisis de las cinco fuerzas de Porter pudimos concluir lo atractivo del sector (puntaje de 30,01 en la matriz EFE) destacando la gran cantidad de proveedores que existen en el mercado y la poca amenaza que representan para la prestación del servicio de SGC y su calidad. Para SGC, los proveedores son parte importante de su cadena, dado que forma parte de su propuesta de diferenciación orgánica y de fabricación artesanal, por lo que los proveedores son más escasos, los productos son más caros y son más difíciles de encontrar. Sin embargo, al contar SGC con su propia chacra y cultivar la mayoría de sus insumos, esquivó cualquier posible amenaza de sus proveedores. Además, el trabajo que realiza SGC de la mano con productores artesanales es parte del aporte social a su entorno.

Distribuidores: la cadena de suministro de SGC para la prestación de su servicio es directa puesto que no cuenta con distribuidores. Lo que es característico para el sector de servicios donde no existen inventarios ni almacenamiento como en el caso de productos. El tener una distribución directa le ha permitido a SGC mantener uniformidad en la entrega del servicio en

cuanto a tiempo, forma y calidad. A lo anterior podemos añadir que, el enfocarse en clientes de Lima Metropolitana, tampoco ha necesitado de intermediarios para prestar su servicio en el interior del país.

Colaboradores: para SGC, esta parte de la cadena es fundamental, dado que los colaboradores influyen directamente en todas las dimensiones de la calidad del servicio que brindan: calidad del resultado final, calidad de los elementos físicos y personales utilizados para la prestación del servicio y la calidad en la interacción con el cliente (Eiglier y Langeard, 1989). Pero siendo el comportamiento del negocio muy fluctuante y estacional, SGC cuenta con personal fijo compuesto solo de nueve personas y los demás (personal de atención al público como meseros, cocineros y de limpieza) son subcontratados temporalmente de acuerdo con la demanda, siendo entonces una actividad estratégica e importante la definición de perfiles y la selección del personal idóneo para cada tipo de evento por realizar. Afortunadamente para el sector de hotelería y restaurantes, en la última década se ha venido apoyando la profesionalización de este tipo de personal y ya se pueden encontrar escuelas técnicas de donde captar personal.

3. Análisis interno de la empresa

3.1 Historia y evolución

Schiaffino Gastronómica Catering (SGC) fue creada en febrero de 2009, por iniciativa del chef Pedro Miguel Schiaffino al encontrar en el sector corporativo un potencial nicho a explotar. La propuesta de valor actual es la de brindar un servicio personalizado y a la medida, para sus clientes. Trabaja con productos de alta calidad, de la mano de proveedores artesanales y una chacra propia en Mala, donde se cultivan productos de manera orgánica, para seguir con el estilo de trabajo que el chef venía ofreciendo en sus restaurantes Malabar y Amaz.

En un principio, se alquilaba una casa antigua en Av. Mariscal Castilla, Chorrillos, donde empieza el funcionamiento con un personal limitado (siete personas). Sin mayor investigación del sector y de los procesos, el *catering* comienza a brindar sus servicios atendiendo eventos de clientes conocidos o referidos. Con la experiencia aumenta el conocimiento en la parte operativa del evento, sin embargo, aún la gestión es informal y no se llevan registros, bases de datos eficientes, manejo de costos o sistematización de los procesos. Carece de un plan de marketing enfocado a objetivos medibles.

A partir del 2012, SGC empezó a llevar un registro detallado de las ventas y las ganancias efectuadas pudiendo reconocer un crecimiento del 9% en ventas del 2012 al 2013 y del 6% en lo que va del 2014 respecto al 2013. En 2014, SGC en busca del crecimiento, amplía su local central, invirtieron en mobiliario y destinaron un presupuesto para marketing enfocado en formar una jefatura y un plan de marketing estructurado para lograr la consolidación del equipo.

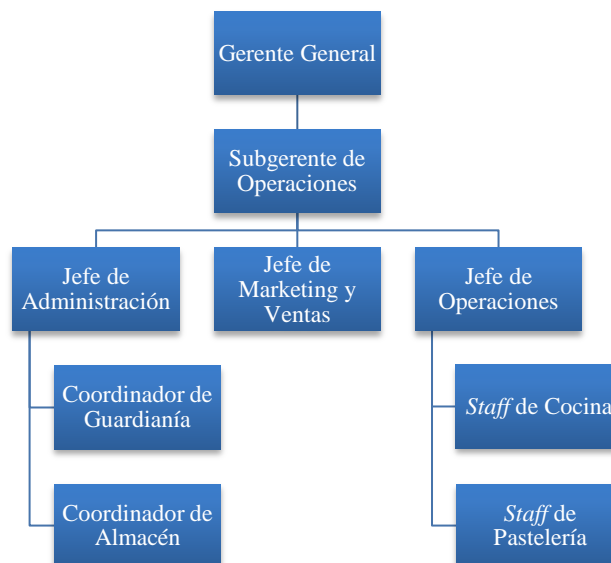
3.2 Visión y misión

La empresa no cuenta actualmente con un plan estratégico que incluya la misión y visión. En el capítulo III del presente trabajo se propondrá la misión y la visión para Schiaffino Gastronómica Catering.

3.3 Organización y estructura

Para poder adaptarse a los cambios de su entorno y la estacionalidad propia del negocio, SGC cuenta con una estructura fija pequeña y el resto se subcontrata temporalmente para eventos específicos mediante empresas de *outsourcing*. El personal temporal puede llegar a ser hasta de 130 personas entre cocineros, ayudantes, mozos y baristas, dependiendo de la cantidad de eventos que se atiendan en simultáneo. Para agosto de 2014 se incrementó en 50% la estructura fija, buscando mayor soporte a las actividades administrativas y creativas.

Gráfico 2. Organigrama de Schiaffino Gastronómica Catering



Fuente: Elaboración propia, 2015

A continuación la descripción de las responsabilidades de los cargos:

- Gerente general: asesora y supervisa las operaciones del *catering*.
- Subgerente de operaciones: coordina el funcionamiento operativo y administrativo de la empresa (interacción entre las jefaturas, coordinación de procesos, control de calidad, aprobaciones, etc.).
- Jefe de Administración: gestiona los recursos humanos, las finanzas y contabilidad de la empresa.
- Jefe de Marketing y Ventas: capta nuevos clientes, organiza los eventos.
- Jefe de Operaciones: encargado de la producción de los eventos. Administra la cocina, gestiona el flujo de tareas para cada evento (transporte, menaje, personal de servicio, ayudantes, etc.) y controla la realización del servicio.
- *Staff* de Cocina: encargados del manejo de la cocina y preparación del menú según la cotización.
- *Staff* de Pastelería: encargados de la preparación de los productos de pastelería.
- Coordinador de Almacenes: gestiona los pedidos de cocina y contacta a los proveedores del *catering* incluyendo la chacra en Mala
- Coordinador de Guardianía: encargado de velar por la seguridad y limpieza del local

La estructura mostrada es de carácter funcional, con posiciones fijadas por funciones específicas, pero con estructura flexible y de rápida adaptación a diferentes escenarios, lo cual ayuda a la personalización del servicio. La comunicación entre áreas es esencial para la organización y preparación del evento. SGC mantiene una muy buena comunicación con sus clientes, sin embargo, no brinda el tiempo adecuado en reuniones entre áreas para comunicar los avances particulares. Esto, muchas veces, entorpece, demora y llega a confundir a los empleados.

En cuanto a la especialización, el personal operativo (jefe de Operaciones, el *staff* de Cocina y el *staff* de Pastelería) ha formado parte de SGC desde el 2009 y, a pesar de no contar con educación certificada, tienen amplia experiencia.

En conclusión, tomando como referencia los antecedentes presentados, concluimos que SGC deberá establecer una estrategia sólida de formalización que le permita formar una estructura en la que soporte su crecimiento y sea lo suficientemente eficiente para lograr la satisfacción esperada de sus clientes. En nuestra consideración, el área administrativa debe tomar más peso

para establecer procesos claros internos que fomenten y faciliten la prestación del servicio en una forma más estructurada. Igualmente, se debe hacer una evaluación del personal, e identificar oportunidades de mejora buscando captar a personal técnico más capacitado y con una visión de largo plazo.

3.4 Productos y servicios que ofrece

El portafolio actual de servicios contiene:

- *Cocktail.*
- *Buffet.*
- Comida en plato (cenas o almuerzos).
- *Full Day* (desayuno, *coffee break*, almuerzo y cena).
- *Coffee Break.*
- Servicios complementarios: estructuras y decorado.

SGC pone énfasis en su diferenciación de servicio, concentrándose en la cocina con la calidad, la creatividad y la diversidad. Ponen énfasis en la propuesta creativa y personalizada para garantizar la satisfacción del cliente. El presente plan de marketing, en su capítulo cuatro, analiza el portafolio proponiendo solo tres grandes líneas, todas bajo la misma marca.

3.5 Análisis de la cadena de valor

A continuación analizaremos la cadena de valor de SGC basados en el “sistema de negocio” para empresas de servicio, de la consultora Mc Kinsey (2009, *Enduring Ideas: Business System*).

Gráfico 3. Análisis de la cadena de valor



Fuente: Porter 1985

3.5.1 Tecnología

Schiaffino Gastronómica Catering, para la prestación de su servicio, no utiliza ni ha desarrollado tecnología. La elección de sus materiales y los procesos se realizan de manera empírica y de acuerdo con las necesidades del cliente. Sin embargo, la importancia del establecimiento de procesos para la prestación del servicio de *catering* puede convertirse en un

gran valor de modo que cada uno de los servicios mantenga la misma calidad sin perder su característica de “personalización”.

3.5.2 Diseño del producto

Los autores Christopher Lovelock y Jochen Wirtz (2009) sugieren que los clientes a quienes se les ofrece la oportunidad de participar en un nivel activo tienen más probabilidad de sentirse satisfechos. Bajo este concepto, el diseño de cada evento SGC lo realiza de forma conjunta con el cliente desde el primer contacto con este, investigando sus requerimientos, el tipo de evento, el tipo de empresa a quien se atiende o los gustos y preferencias de las personas a quien le brindará sus servicios, SGC deberá transmitir tranquilidad y confianza al cliente realizando un evento ajustándose al presupuesto y dándole una experiencia personalizada y original.

3.5.3 Producción

Para la producción de un servicio, las personas y los procesos son la clave y SGC actualmente produce su servicio de manera empírica, siguiendo un proceso general intuitivo y dependiendo por completo de la experiencia y capacidad de su personal. La comunicación constante con el cliente es fundamental al momento de la producción del servicio, para esto, SGC tiene constante interacción vía teléfono, pero sin procedimientos establecidos.

3.5.4 Marketing

Teniendo en cuenta que los tres principales elementos para conformar una estrategia de marketing son Segmentación, Posicionamiento y Marketing Mix, podemos analizar que SGC no ha definido su mercado objetivo, por lo que tampoco ha realizado segmentación de este. Actualmente solo atiende a clientes que llegan de manera orgánica a solicitar sus servicios respaldados por la imagen del dueño. En cuanto a posicionamiento, se han querido posicionar como el “*catering* orgánico y personalizado”, sin embargo, no encontramos estudios que corroboren que, efectivamente, ese es el posicionamiento alcanzado. En cuanto al marketing Mix: 1).Producto: el concepto del servicio se desarrolla junto al cliente mediante reuniones constantes;2). Procesos: SGC ha establecido actividades operativas derivadas de la atención a de su demanda actual y actividades la venta del servicio; 3). En cuanto a su estrategia de precio, este se determina calculando los costos y añadiéndole un margen esperado mínimo de ganancia,

que es el mismo para todos los servicios que brinda. 4). Plaza: SGC ofrece sus servicios solo a empresas de Lima Metropolitana.

3.5.5 Distribución

Generalmente, la distribución de un servicio se realiza al momento en que se brinda, y esto lo realiza SGC de manera personalizada y sin tercerizarlo, así el servicio se brinde en lugares alejados. Lo anterior, en un ambiente competitivo es un punto a favor por el mayor control, sin embargo, para estrategias de crecimiento a largo plazo puede traer inconvenientes dado que para distribuir el servicio a diferentes lugares geográficos, será necesario tener procedimientos y procesos claros y definidos. Al ser un servicio, tampoco se manejan grandes inventarios pues los presupuestos realizados antes de cada evento definen la cantidad de materia prima a comprar y lo sobrante se considera “desperdicio” y no se acumula ni se da un segundo uso.

3.5.6 Servicio

Esta es una de los eslabones más importantes que SGC debe desarrollar para mostrar, hacer tangible su propuesta de valor; la garantía de servicio solo es respaldado por el reconocimiento que el cliente tiene de Pedro Miguel Schiaffino fundador de SGC, sin contar con procedimientos claros y establecidos para garantizar el servicio.

Al ser una empresa pequeña, SGC ha integrado algunas actividades dentro de su cadena de valor dado su poco personal y necesidades. Tampoco se ha tercerizado ningún eslabón de su cadena dado que, para el sector competitivo en el que se encuentra, es necesario llevar el control riguroso de las operaciones y la calidad de servicio para mantener la imagen creada. Por ello, ha necesitado de fuerte inversión en recursos humanos, con personal calificado para atención (mozos) y adquisición de materiales de trabajo.

3.6 Situación financiera

Schiaffino Gastronómica Catering muestra una sana, pero estancada, situación financiera, ya que si bien tiene una utilidad neta que representa un 6% de sus ingresos, no ha presentado mayor crecimiento en los últimos años, esto se explica por la poca inversión que se realiza en comunicación, lo cual le ha impedido darse a conocer y llegar a un mayor número de clientes o eventos entregados.

Tabla 9. Utilidad de SGC en los últimos tres años

	2012	2013	2014
Utilidad neta	S/. 228.956,88	S/. 238.115,16	S/. 247.639,76

Fuente: Elaboración propia, 2015

Es por esta razón que se sugiere a SGC invertir en un plan de marketing que le permita hacer un seguimiento a la satisfacción de sus clientes, para identificar puntos de oportunidad, fortalecer la relación con los clientes, e incrementar la facturación; así como también, le permita incrementar la base de clientes logrando ampliar el nicho al cual está enfocado el servicio. Actualmente, no hay una inversión planificada ni una estrategia consistente que permita incrementar la facturación de la empresa.

En la actualidad, requiere una inversión en equipos de cocina que faciliten la prestación de servicio e incrementen la capacidad instalada para atender a una mayor cantidad de eventos. Del mismo modo, debe invertir en equipos de tecnología que facilite a su personal una rápida comunicación y una oportuna y personalizada respuesta a sus clientes. Esto tendrá un impacto financiero importante que, a la larga, será positivo porque permitirá incrementar la capacidad para brindar servicio a una mayor cantidad de eventos, es decir, incrementar la oferta.

3.7 Matriz EFI

Se evaluaron los factores internos empleando puntajes y se han asignado pesos a cada factor, dependiendo de su importancia relativa.

Tabla 10. Matriz EFI

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Producto organico y saludable	11%	4	0.44
Diversidad de productos	11%	4	0.44
Precios Competitivos	9%	3	0.27
Personalización y excelencia en el servicio	12%	4	0.48
Bajo impacto ambiental	7%	3	0.21
Debilidades			
Producto de fácil copiar	10%	2	0.2
Insumos difíciles de conseguir	10%	2	0.2
Costo del servicio alto	11%	2	0.22
Acceso a grandes proveedores limitado	11%	1	0.11
Esfuerzo logístico de "puesta en escena"	8%	1	0.08
TOTAL	100%		2.65

Puntuación	Nivel
1	Debilidad Menor
2	Debilidad Mayor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Mayor

1.0 - 1.99	Debil
2.0 - 2.99	Promedio
3.0 - 4.0	Fuerte

Fuente: Elaboración propia, 2015

Al obtener un puntaje de 2,65/4, podemos observar que SGC tiene fortalezas competitivas que le permiten diferenciarse de otras propuestas, como la personalización en el servicio y ofrecer una gama de productos orgánicos; lo cual es una oportunidad tangible de generar valor y fidelización hacia la marca y el servicio. Schiaffino Gastronómica Catering debe mantener un precio competitivo ya que hay mucha oferta y los clientes tienen una gran variedad de empresas de donde escoger.

4. Matriz FODA

Los resultados del análisis anterior nos permiten tener una visión más clara del entorno de la categoría, y plantearnos estrategias que nos permitan mejorar el desempeño en el segmento.

Tabla 11. Matriz FODA

EFE/EFI	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> · Producto Orgánico y Saludable · Diversidad de Productos · Buena relación precio/calidad · Personalización · Bajo impacto ambiental · Personal altamente especializado 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> · Producto fácil de copiar · Insumos difíciles de conseguir · Costo de servicio alto · Acceso a Proveedores limitado · Esfuerzo logístico alto · Falta de estructura, control y crm
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> · Facilidad para hacer negocios · Crecimiento del sector · Tendencia hacia la responsabilidad Social · Concentración de Empresas en Lima · Auge de la Gastronomía Peruana · Alza del consumo per cápita de alimentos · Disponibilidad de TICs para el sector · Tendencia hacia el cuidado medioambiental · Tendencia al consumo de productos orgánicos · Nuevas tendencias de consumo · Bajo poder de negociación de los proveedores 	Estrategias FO <ul style="list-style-type: none"> - El entorno ofrece garantías para consolidarse y oportunidades de crecimiento en los próximos años. - La fuente principal del crecimiento será la fidelización de los clientes actuales y la captación de cliente con valor. 	Estrategias DO <ul style="list-style-type: none"> - Concentración en la creación de valor agregado. - Disminución de clientes desertores implementando sistemas de Fidelización y CRM - Conseguir alianzas con proveedores. - Potenciar el uso de la chacra en Mala - Definir portafolio y procedimientos
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> · Baja confianza en el gobierno peruano · Reserva en las políticas fiscales y monetarias · Desaceleración del PBI · Fluctuante nivel general de precios de alimentos · Impacto ambiental de empresas de servicio · Fluctuantes precios mundiales de alimentos · Bajas barreras de entrada · Alta rivalidad entre competidores · Gran poder de los compradores. 	Estrategias FA <ul style="list-style-type: none"> - Diferenciarse para lograr la sostenibilidad. - Diferenciación por: Productos orgánicos y relación precio/calidad. - Generando valor agregado que influya en la decisión de compra. 	Estrategias DA <ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas para lograr una mejor integración vertical con proveedores. - Desarrollar controles para el monitoreo de la competencia analizando las tendencias y reacciones en el mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2015

En conclusión, para poder ofrecer un servicio personalizado como es el del *catering*, se debe tener amplio conocimiento de las necesidades del cliente y de la calidad esperada, considerando un portafolio de servicios que cubra con el espectro de requerimientos necesarios para posicionar una marca exitosa de *catering* y un precio competitivo dentro de la categoría. Pero para poder lograr esto, se debe tener una estructura sólida y entrenada capaz de dar soporte al crecimiento, y un sistema de seguimiento y fidelización de los clientes que genere lealtad y recompra.

5. Diagnóstico situacional

Gracias a que en los últimos años el país ha tenido sanas gestiones económicas de estado, diferentes tipos de industrias se vienen desarrollando en forma exitosa incluyendo las relacionadas al entretenimiento y la gastronomía. Esto ha permitido que empresas relacionadas al rubro de *catering*, como Lucha Parodi, Marisa Guulfo o Schiaffino Gastronómica Catering vean crecer sus niveles de facturación satisfactoriamente.

Adicionalmente, según lo investigado en el microentorno de la industria, podemos apreciar que esta es altamente apetecible para nuevas empresas que quieran entrar en el sector, ya que las barreras de entrada son bajas; hay variedad de insumos, proveedores y servicios disponibles a bajo costo y de fácil acceso. A pesar de tener clientes muy exigentes que requieren de mucho esfuerzo, es un negocio altamente rentable que apunta por la innovación y la entrega de calidad a un precio justo.

Por lo anteriormente expuesto, podemos inferir que SGC tiene grandes posibilidades para seguir creciendo en este mercado, en sus cinco años de operaciones ha apostado por brindar un servicio de calidad bajo una propuesta de valor diferenciada, la cual no necesariamente es la adecuada para seguir creciendo, dado que todo lo ha realizado en forma empírica e informal, sin una visión estratégica de largo plazo y sin estructura definida. Ha tenido como principal herramienta de negociación el renombre del dueño fundador, el chef Pedro Miguel Schiaffino y su entorno favorecedor para obtener demanda.

Los requerimientos de sus clientes institucionales han ido siendo identificados a lo largo de estos años, pero no bajo la rigurosidad de una investigación de mercado que les ofrezca información fidedigna sobre los gustos y exigencias de sus clientes para así poder definir el portafolio de servicios idóneo a las necesidades de su público objetivo.

Desde el punto de vista del Marketing Relacional, actualmente SGC no cuenta con una segmentación definida, así mismo, no se comparte información de estos en toda la organización a manera que cualquier contacto sea administrado de la manera idónea. Lo anterior conlleva a que la inversión en recursos sea proporcionada para todos los clientes, rentables o no, lo cual incrementa los costos. Del mismo modo, no existen acciones definidas de retención de clientes. Se puede concluir que en la actualidad SGC no tiene una estrategia de marketing relacional, y tampoco una visión estratégica que permita incrementar la rentabilidad del negocio.

El análisis del entorno ha mostrado que el valor y activo más importante de SGC es la calidad del servicio al cliente y los alimentos, lo cual, estratégicamente, no nos diferencia de la experimentada competencia que brinda servicios y alimentos con la misma calidad, por lo que, si SGC se proyecta a largo plazo debe cambiar su estrategia. La empresa no ha delimitado ni investigado el segmento al que se quiere llegar, ni cuenta estructura de procesos de servicio definidas por lo que su crecimiento obtenido se sustenta gracias a la calidad del servicio percibida por sus comensales, la cual debe ser constantemente repotenciada para no perder el paso frente a competidores grandes, pero no debe ser este el único atributo relacionado con la marca.

Capítulo II. Sondeo de mercado

1. Objetivos

Los objetivos del sondeo de mercados realizada fueron:

Objetivo general

Crear los cimientos para un crecimiento orgánico sostenido y rentable definiendo una estrategia de marketing relacional: captar, retener y fidelizar.

Objetivos específicos

- Identificar los atributos mejor valorados por el cliente institucional de *catering* al momento de decidir por una determinada empresa proveedora.
- Indagar por las marcas de mayor preferencia y las razones de esta preferencia.
- Identificar preferencias en cuanto al diseño del servicio y productos.
- Determinar el rango de precios que los clientes institucionales están dispuestos a pagar por el servicio de *catering*.
- Identificar los medios de comunicación y actividades más adecuados para comunicarse con el cliente y fidelizarlos.

2. Investigación exploratoria

2.1 Investigación secundaria

Se analizaron reportes actuales de ventas de Schiaffino Gastronómica Catering, estadísticas de ventas, y base de datos de clientes, además, se investigó el comportamiento de los competidores actuales y potenciales a través de Internet.

2.2 Entrevistas en profundidad

2.2.1 Metodología y técnica utilizada

Entre octubre y noviembre de 2014 se realizaron entrevistas a expertos de acuerdo con una guía de preguntas (anexo 7) con preguntas abiertas, estas se realizaron en los centros de trabajo de los expertos y cada una tuvo una duración aproximada de 45 minutos.

2.2.2 Diseño de la muestra

La muestra estuvo conformada por once personas relacionadas con la industria del *catering* y servicios de eventos, los cuales fueron seleccionados de la investigación primaria realizada al sector, entre ellos se encontraban: directores de *catering*, jefes de cocina de *catering*, cocineros, mozos, jefes de mozos, encargados de almacén, jefes operativos de *catering*, chefs, baristas, y proveedores. Además, y debido a que la marca se encuentra ya introducida en el mercado, se incluyó al presidente de Directorio y a la directora del catering de Schiaffino Gastronómica Catering. La relación de expertos se detalla en el anexo 8.

2.3 Resultados de la investigación cualitativa

De las entrevistas pudimos extraer los *insights* (anexo 9), a continuación se detallan los principales resultados:

Impulsados por la oportunidad económica que presenta el país y el *boom* de la gastronomía, la **evolución del mercado del *catering* ha sido rápida**, ello representa oportunidades para los chefs emprendedores. Además, al ver específicamente al mercado de servicios a clientes empresariales, la oferta también ha aumentado lo cual ha traído consigo un aumento en la calidad y variedad de la oferta, que está tratando de satisfacer nichos específicos con herramientas como la innovación, la diferenciación y conociendo a cabalidad los requerimientos específicos de los clientes. Una de las expertas entrevistadas, jefa de Cocina, confirma lo anterior diciendo: «En el sector solo encontrabas a empresas de culto como Parodi, Guiulfo etc. Pero en los últimos años hay muchos cocineros que han sacado *caterings* nuevos y novedosos. Esto a todo rubro beneficia, porque se dedican a todo tipo de eventos».

Para conocer los requerimientos de los clientes dentro de cada nicho, y para implantar estrategias de comunicación, **el medio clásico de referidos se debe complementar con el e-marketing**. El consumidor directo y los clientes institucionales están en constante movimiento e interacción y su alcance se extiende gracias a las redes sociales mostrándose como una tendencia obligatoria el realizar marketing en Internet para saciar al cliente de hambre de fotos de eventos, moda, ideas originales, entre otros. Ejemplo de ello tenemos a Figari Catering que maneja tanto página web como *Fanpage* en Facebook, Twitter e Instagram. Por otro lado, el reconocido chef Jaime Pesaque señala sobre el tema: «Es muy importante el tema de la

comunicación. Los *caterings* ya establecidos en Lima, sin trabajar mucho el tema de medios e Internet, se les va a hacer más complicado seguir liderando el mercado».

El cliente espera que le brinden tranquilidad y confianza. Especialmente para los clientes corporativos, la confianza en el buen desarrollo de un evento es muy importante, dado que para este tipo de cliente, el evento no es un medio para lograr sus objetivos comerciales o empresariales, concentrando sus esfuerzos en ello y eligiendo al proveedor que le garantice que todo saldrá del modo acordado. Es aquí entonces, cuando las empresas de *catering* deben saber diferenciarse con óptimos procesos y excelente personal que transmita la confianza necesaria hacia el cliente corporativo. Andrea Sambra, dueña de una empresa de servicios de *catering* nos explica: «Las empresas buscan que sus eventos salgan increíbles, pero necesitan que todo esté controlado. Generalmente, el que te contrata no es el *top* de la empresa, y si algo sale mal esto recae en ellos».

Las necesidades de los clientes también están evolucionando, son más demandantes, esperando que rebasen sus expectativas en cuanto al servicio y a los menús, tal y como pudimos observar en el análisis macro con tendencias de consumo orgánico, consumo responsable y un cliente sobre informado que compara y exige productos y servicios personalizados y de talla mundial. Bajo este concepto, Úrsula Pedal, chef y proveedora de postres a pedido afirma: «El peruano siempre ha comido bien y hay quienes innovan con 100% y se arriesga a probar otras cosas. Creo q esto es la batalla».

El precio es un factor que evaluar en la toma de decisión del cliente corporativo, por los presupuestos asignados anualmente. Los costos de las empresas de *catering*, por ende, deben ser minimizados al máximo, evaluando hasta comprar mobiliario propio como menaje, toldos, mesas, entre otros, tal como es usanza de Lucha Parodi, quien cuenta con costo fijo diluido en el tiempo.

El cliente busca que el servicio del *catering* le ofrezca una propuesta integral, de modo que no tenga que recurrir a diversos proveedores para poder organizar el evento. Esto quiere decir que no solo buscan una propuesta de comida, bebida y atención de mozos, sino adicionales como toldo, iluminación, decoración y demás detalles necesarios para la realización del evento.

Se asocia la “alta cocina” como de alta calidad, pero caro, limitando esto la posibilidad de atraer fácilmente a aquellos clientes que buscan propuestas económicas. Ocurre lo mismo con lo

orgánico; siendo ya una tendencia global que se muestra como una necesidad, pero que los clientes lo consideran costoso.

Las empresas con enfoque social toman cada vez mayor importancia en la elección de los clientes, sobre todo tratándose de clientes-empresas que buscan que toda su cadena de valor cumpla con estándares no solo de calidad sino de aportes sociales y cuidado medioambiental. Por ejemplo: Para Diego de la Puente, dueño del restaurante Osaka «La responsabilidad social es importante y requiere de tiempo y trabajo arduo con los productores, transportistas y demás proveedores. Sin embargo, esta inversión, te diferencia de la oferta actual y te hace único».

2.4 Conclusiones de la investigación cualitativa

En conclusión, la industria del *catering* viene en crecimiento acelerado; hay muchas propuestas de alto valor en el mercado y no solo por la alta calidad de servicio y la personalizada prestación de este (que, curiosamente, deja de ser una herramienta diferenciadora para convertirse en un estándar mínimo para brindar el servicio), sino también por la confianza que las empresas dan a sus clientes.

Para satisfacer las antojadizas necesidades de sus clientes, las empresas de *catering* tienen que dar una rápida y puntual respuesta apoyándose en medios interactivos como redes sociales, páginas web y aplicaciones para sus comunicaciones, pero siempre teniendo en cuenta que la forma más eficiente de marketing de este rubro es a través de referidos, y esto solo se gana brindando un excelente servicio que sea confiable y dé tranquilidad a los clientes.

Las empresas de *catering* deben de buscar dar un servicio integrado, que minimice la necesidad de terceros proveedores; este es un factor muy valorado por los clientes ya que tener un solo proveedor les facilita la gestión a los clientes y les brinda tranquilidad. Finalmente, vemos que si bien el precio es un factor importante en la decisión de la selección de la empresa de *catering*, no es determinante. Las personas contratantes ven más riesgo en ofrecer un mal servicio a sus clientes que a excederse un poco del presupuesto.

3. Sondeo de mercado: encuesta

3.1 Metodología y técnica utilizada

Para el sondeo de mercado se desarrollaron encuestas (anexo 10) con base en una muestra representativa dentro de la población meta, es decir, los clientes institucionales del servicio de *catering*. La encuesta contiene preguntas cerradas de opción múltiple incluyendo solo una pregunta abierta. Las encuestas fueron realizadas vía Internet, a través de la plataforma de Survey Monkey ® y también personalmente en eventos y reuniones donde asistieron algunas de las empresas escogidas aleatoriamente.

3.2 Diseño de la muestra

Para el diseño de la muestra tomaremos como universo los clientes clasificados como “grandes” según facturación (ranking de las Top 10.000 referente a su facturación 2014 mayor a 10 millones de dólares) y que se ubican en Lima Metropolitana. La determinación del tamaño de muestra se calculó según la fórmula para una población finita:

$$\text{Muestra} = \frac{U * (p^2) * (z^2)}{(U-1) * e^2 + p^2 * z^2}$$

Para esta se utilizaron las siguientes variables:

- Población (U): 2,321
- Error muestral (e): +/- 5%.
- Nivel de confianza (z): 95% (valor asignado de 196).
- Desviación estándar (p): 50%.

De donde se obtuvo como resultado una muestra de 329 encuestas (anexo 12), la selección de las 329 empresas fue realizada aleatoriamente utilizando la herramienta “análisis de datos” del Excel de Microsoft.

3.3 Conclusiones del sondeo de mercado

En el anexo 12 se detallan los resultados del sondeo de mercado y a continuación se presentan las conclusiones:

Existe gran oportunidad para la implementación de estrategias enfocadas al segmento corporativo, dado que estos realizan entre 1 a 5 eventos por año obteniendo la oportunidad de

fidelizar al cliente elaborando cronogramas anuales de trabajo y estableciendo procedimientos con cantidad de contactos, tiempos y responsables para cada cuenta.

Las características mejor valoradas por los clientes corporativos son: la calidad (90,41%), y puntualidad y cumplimiento (54,79%). Cualidades generales y atribuidas a la competencia de SGC, por lo que Schiaffino Gastronómica Catering debe trabajar no solo en el atributo de “personalización” 20,55%, sino en crear nuevos atributos positivos que sean referencia de su servicio.

Las empresas con mayor preferencia son las de Lucha Parodi y la de Marisa Guiulfo. En ambos casos, el servicio se orienta hacia la calidad y a la satisfacción de sus clientes; brindan un servicio personalizado y se preocupan de guardar cada detalle para que el servicio esté tal como lo requiere el cliente. Esto ha hecho que ganen prestigio y tengan un nombre sinónimo de confianza para con sus clientes, herramientas clave para generar una recomendación de boca a boca entre los potenciales clientes de su servicio, principal herramienta de marketing en esta categoría.

Por su lado, SCG, si bien tiene una buena recordación de marca y está relacionada con la alta calidad de servicio que brinda, todavía no es capaz de compararse a las empresas mencionadas anteriormente. La recordación obtenida por SGC (26%) se ve duplicada por la de Marisa Guiulfo (57%) y triplicada por la de Lucha Parodi (72%); lo que trae como consecuencia el bajo índice de cierre de ventas que SGC posee (17%).

Los clientes corporativos contratan el servicio de *catering* mayormente para agasajar a sus clientes *Premium* y para celebrar eventos internos, por lo que el portafolio de servicios y los paquetes de servicio se deben definir teniendo en cuenta las características de este tipo de eventos.

Después de encontrar, en el análisis de los factores externos, que la tendencia del consumo de productos orgánicos es una oportunidad que al unirla con la fortaleza interna encontrada por sembrar orgánicamente y tener proveedores orgánicos, se constata, mediante la investigación cuantitativa, que los clientes muestran interés en ofertas de menús orgánicos, información que podría desarrollarse para el beneficio de SGC.

Los clientes corporativos están dispuestos a pagar un precio elevado por atender a sus agasajados, con tal de que estos reciban la calidad de servicio esperada. Tanto las empresas de la Sra. Parodi como la de la Sra. Guiulfo cobran los mayores precios del mercado, sin embargo, por la calidad que ofrecen y el posicionamiento del que gozan, los clientes corporativos están dispuestos a desembolsar el mayor precio. Según nuestros estudios, aproximadamente el 53% de las empresas contratantes está dispuesta a invertir más de S/.80 por invitado. Es decir, este grupo de empresas está dispuesto a invertir con el fin de generar un impacto en sus invitados.

Para poder ofertar un servicio de *catering*, el medio con el cual el cliente corporativo se siente más cómodo es el de correo electrónico, sin embargo, para realizar seguimiento al servicio brindado o para mantener contacto frecuente, prefieren la invitación a una cena de prueba de menú o una encuesta, evitando realizar encuestas a profundidad dado que estas incomodan al cliente. Como parte de las tácticas para fidelizar al cliente corporativo de un servicio de *catering* se puede implementar planes que generen frecuencia de compra regalando al cliente un servicio adicional en el siguiente evento que realice con nosotros.

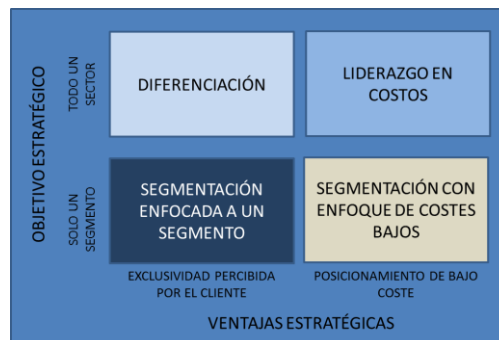
Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Estrategias genéricas y de crecimiento

Estrategia genérica (según Porter 1980)

Dado el estrecho panorama de competencia en *catering* para el sector industrial, para SGC se propone la estrategia de “enfoque” (gráfico 4) puesto que el presente plan de marketing está dirigido a un pequeño segmento objetivo. Esta estrategia de “enfoque” será más eficaz, dado que el cliente tiene una preferencia por “productos orgánicos, la orientación social, y un servicio personalizado”, la competencia actual se encuentra especializada en eventos personales. El segmento corporativo con gustos orgánicos es pequeño y, actualmente, desatendido, lo que generará una ventaja contra competidores y los productos sustitutos, aportando menor sensibilidad al precio, ya que el mercado carece de alternativas comparables. A pesar de la menor sensibilidad al precio, es necesario informar a SGC que esto solo soportará hasta cierto límite un diferencial de precio y puede ser replicable a largo plazo.

Gráfico 4. Estrategia genérica

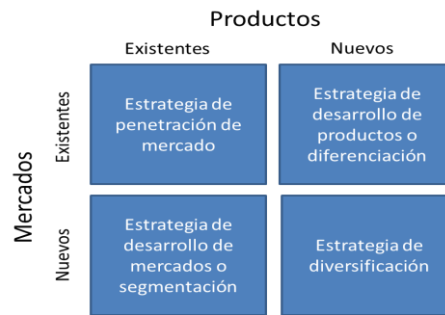


Fuente: Porter, 1980

Estrategias de crecimiento

Según el resultado del análisis FODA realizado en este plan de marketing para SGC, se propone al *catering* aplicar la estrategia de “desarrollo de mercado o segmentación” (gráfico 5), debido a que se busca atender a un cliente altamente segmentado con productos y servicios ya existentes como el de *catering*, diferenciándose SGC por sus insumos orgánicos, la atención personalizada y promoviendo su enfoque social. De esta forma, SGC centrará sus esfuerzos en estimular a los actuales clientes para aumentar la frecuencia de contratación de *catering* y atraer a los clientes potenciales. Lo anterior se detallará en los capítulos posteriores.

Gráfico 5. Estrategia de crecimiento



Fuente: Igor Ansoff, 1957

2. Definición de los objetivos de marketing

Definidas las estrategias genéricas y de crecimiento, el presente plan de marketing propone a SGC crear los cimientos para un crecimiento orgánico¹ sostenido y rentable, enfocándonos en el marketing relacional y CRM, la cual tendrá como objetivos:

Tabla 12. Objetivos de marketing

Objetivo	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (3 años)	Largo plazo (5 años)	Indicadores de medición
Incrementar ventas	10%	20%	30%	Porcentaje de incremento
Incrementar nuevas cuentas	2	3	5	Cantidad de cuentas nuevas
Retener clientes	30%	60%	90%	Porcentaje de retención de clientes-recompra
Incrementar la satisfacción del cliente	60%	80%	9%	Porcentaje de satisfacción de los clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Estos objetivos nos permiten también proponer a SGC la implementación de una Misión que refleje la razón de ser de la empresa y una Visión que defina la dirección de SGC a largo plazo y sirva para tomar decisiones estratégicas de crecimiento.

¹El **crecimiento orgánico** es aquel que se genera dentro de la misma empresa, que busca capital, recursos tecnológicos, humanos y administrativos y los integra, para diversificarse hacia nuevos mercados y producto. <http://www.gerencie.com/crecimiento-empresarial-organico-y-por-adquisiciones.html>

Misión

Brindar a nuestros clientes un servicio con la mejor atención personalizada, ofreciendo una gran variedad de productos gastronómicos orgánicos, con excelentes estándares de calidad y responsabilidad social. Logrando esto gracias a la planificación, organización y trabajo en equipo de primera, que satisfaga cualquier necesidad y requerimiento del cliente.

Visión

Ser la empresa de *catering* líder en el segmento del mercado al cual nos dirigimos, siendo reconocidos por brindar servicios personalizados, con insumos orgánicos y orientación social.

Valores

- Honestidad.
- Respeto.
- Servicio personalizado.
- Cortesía.
- Puntualidad.

3. Estrategia de segmentación de mercado

La estrategia de segmentación de mercados empresariales, según Porter (1987), debe ser medible, sustancial, accesible, diferenciable, accionable y, debe ir en concordancia con la estrategia genérica de “enfoque”. Por tanto, los criterios generales de segmentación de mercado propuestos para SGC serán enfocados a un nicho específico, buscando ser el líder dentro del segmento de clientes corporativos de Lima Metropolitana que gustan un servicio de *catering* personalizado, pero, adicionalmente, usaremos la estrategia de la evasión de la competencia directa a corto y mediano plazo, utilizando insumos orgánicos y promoviendo el enfoque social.

Adicionalmente a la personalización del servicio, proponemos que SGC cuente con el valor agregado de ofrecer productos orgánicos, para lo que se propone el control de calidad constante y supervisión de los métodos de trabajo de los proveedores artesanos, aprovechando la valía de los insumos saludables y la conciencia social como factores diferenciadores de la competencia.

Se propone a SGC aplicar el “marketing individual” al segmentar para lograr un alto grado de personalización, es decir, el mismo cliente diseña el producto que requiere. Esto implica enfocar nuestros esfuerzos en la retención y fidelización de clientes con mayor valor y rentabilidad, agrupándolos en tres segmentos de acuerdo con (anexo 14):

- Cantidad de eventos al año.
- Cantidad de invitados al año

Clientes A-alto valor. Son los de mayor valor para SGC ya que son los que realizan la mayor cantidad de eventos al año (mayor a cinco veces) y/o tiene la mayor cantidad de invitados por evento. Con estos clientes debemos establecer un sistema de CRM que permita su fidelización y retención.

Clientes B –potencial. Es el grueso de nuestros clientes; contrata a SGC entre dos y cuatro veces al año para agasajar a más de 100 invitados. Este tipo de clientes son a los que debemos hacer seguimiento y desarrollar tácticas que los invite a incrementar su valor, ya sea en número de invitados o cantidad de eventos al año.

Clientes C - bajo valor. Son los clientes que contratan los servicios de SGC esporádicamente y para un número de invitados limitados, por lo que el valor que generan no es muy alto.

4. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es definida por Kotler (2012) como la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de tal modo que ocupen un lugar distintivo en la mente de los clientes. Para determinar la propuesta de posicionamiento para SGC, se analizaron las variables significativas que componen en mantra de la marca (anexo 15).El mantra de marca de SGC debe soportarse sobre los tres pilares identificados en el estudio de mercado, es decir, ser una empresa de *catering* reconocida por sus clientes y consumidores como un “proveedor de servicios personalizados, usando insumos orgánicos respaldando una vocación social”.

En línea con lo mencionado se identifica, a continuación, los puntos de paridad comunes a la categoría, para luego determinar los puntos de diferencia que proponemos para SGC y por los cuales se quiere sean recordados y posicionados en la mente de los clientes. En la industria del *catering*, sobre todo en el segmento *Premium* de clientes corporativos encontramos los siguientes puntos de paridad englobados por la estrategia de brindar un servicio personalizado:

- **Servicio personalizado.** En cuanto al análisis de la percepción de los clientes, en el sondeo de mercado realizado identificamos que las variables más apreciadas por los clientes del grupo objetivo son la calidad, la personalización, la puntualidad y cumplimiento. El cliente identifica como calidad a la frescura de los insumos, al sabor de la comida, la naturaleza del producto, a la puntualidad en la entrega y en la confianza que genera una marca en que todo estará de acuerdo con lo planeado.
- **Calidad de servicio.** Las empresas en este segmento son reconocidas por la calidad de servicio y el trato personalizado que ofrecen; llámese Marisa Guiulfo, Lucha Parodi o Champagne y Fresas, tienen como principal misión ofrecer un servicio de los más altos estándares, con un trato directo y de acorde a los requerimientos de cliente.
- **Altos estándares de ejecución.** En este segmento es muy importante tener en cuenta hasta los más mínimos detalles y tener la seguridad que la producción es perfecta, cumpliendo con los objetivos planteados y satisfaciendo cabalmente las necesidades de cada cliente.
- **Servicio integrado.** Los proveedores en este segmento logran ofrecer un paquete completo, es decir, no solo se especializan en una comida exquisita o una producción espectacular, sino que están en la capacidad de ofrecer “un todo”, ya sea integrando los servicios verticalmente dentro de la compañía o teniendo un listado de proveedores de alta calidad que les permita mantener los estándares de ejecución y de calidad de servicio.
- **Puntualidad y confianza.** Redondeando el concepto de calidad de servicios, dos de los factores claves que más atraen al cliente de las empresas de *catering* es la puntualidad y la confianza. Los clientes prefieren invertir un poco más por trabajar con empresas reconocidas que les aseguren que sus requerimientos se cubrirán a cabalidad y en el momento acordado.
- **Valor de marca.** El cumplimiento de todos los factores antes mencionados hace que las empresas de *catering*, o sus marcas, tengan un alto valor; necesario para poder participar en el segmento *Premium*. Los clientes de este segmento se apoyan mucho en lo que representa una marca, y en la trayectoria que esta tiene en el mercado, es por esto que las marcas competidoras se han esforzado en posicionarse y crear una marca valiosa.
- **Precio.** Al brindar un servicio en una forma personalizada y con una fuerte marca que respalda la operación, las empresas se ven en la necesidad de incurrir en altos costos (los cuales trasladan a los clientes), pero también se sienten empoderadas en cobrar altos márgenes de acuerdo al servicio de alta atención brindada a los clientes.

Como apreciamos, son varios los puntos de paridad que identifican a las empresas que prestan servicios personalizados en la categoría de *catering* y, adicionalmente, son puntos difíciles de

alcanzar; para lograrlos se necesita experiencia, trayectoria, construcción de marca y vocación para ofrecer altos estándares de servicio.

Por su parte, SGC viene operando desde el año 2009, logrando acortar distancia con sus principales competidores, enfocándose en mejorar y personalizar la calidad de servicio, además, armando una red de proveedores para todo tipo de actividades y conformando un equipo cada vez más preparado que va ganando experiencia de la mano de productos orgánicos producidos en una chacra propia, así como trabajando de forma responsable con proveedores artesanales.

En un mercado altamente competitivo y con altos estándares de ejecución como los mencionados, es muy importante determinar cuáles son los puntos de diferenciación con la competencia. En este sentido, SGC tiene como estrategia diferenciarse por los siguientes puntos:

- **Productos orgánicos.** Un producto o alimento orgánico es aquel que se produce o cultiva bajo una serie de procedimientos que no utiliza químicos o elementos sintéticos como pesticidas, o fertilizantes artificiales. La preocupación por usar elementos sintéticos se debe a que el alto consumo de estos pueden provocar efectos nocivos contra la salud, SGC usa únicamente productos orgánicos para la elaboración de sus servicios, siguiendo la filosofía de vida de Pedro Miguel Schiaffino, el de un estilo de vida sano y ecológico.

El presente plan de marketing considera este punto importante porque está en línea con grandes tendencias globales y con los resultados obtenidos en el estudio de mercado. Las tendencias actuales apuntan a fomentar el consumo de alimentos sanos y promover el bienestar del ser humano.

- **Orientación social.** Según el análisis interno, SGC se preocupa mucho por ofrecer productos orgánicos de la mejor calidad, y para ello ha desarrollado una estrecha relación con los proveedores artesanales, supervisando cercanamente la calidad de los productos, pero también incluyéndolos en la responsable distribución del valor generado. Para esto, SGC ha eliminado a los intermediarios y tiene contacto directo con los productores y los apoya a elevar su calidad de vida.

Asimismo, se considera importante resaltar que SGC desarrolla diferentes insumos gastronómicos con personalidad peruana, y se propone capacitar y trabajar de la mano con los mismos productores, no solo para asegurar proveerse de productos de excelente calidad, sino también para incentivar las sustentabilidad y mantención de diferentes fuentes de recursos como el mar, los ríos y los bosques.

Se propone posicionar a SGC como la empresa de *catering* que brinda un servicio personalizado de alta calidad en la cual sus clientes confían y que, adicionalmente, brinda productos sanos a las mesas de los comensales siendo fuente de integración social y sustentabilidad ecológica. Con este posicionamiento SGC se distinguirá de la competencia como proveedor de alimentos orgánicos, integrando a sus proveedores con una vocación social y brindará un servicio de calidad a la altura de las expectativas de sus clientes.

5. Estrategia de desarrollo de marca

Actualmente, la marca SGC es reconocida porque utiliza el nombre de su dueño y fundador, apoyándose en la trayectoria culinaria de este para posicionarse como proveedor de productos de alta calidad. Sin embargo, teniendo ya definidas las estrategias de crecimiento, segmentación y posicionamiento, se plantea definir la estrategia de desarrollo de la marca² comunicando los elementos diferenciadores de SGC “servicio personalizado, con productos orgánicos y con enfoque social” versus los existentes en el mercado, y también se pueda trasladar de manera más efectiva el valor de la marca hacia los alimentos y servicio que se ofrecen.

En tal sentido, analizaremos la estrategia y su profundidad, definiremos el tipo de marca actual de SGC, analizaremos su imagen de marca, y así definir la construcción de valor de capital y concluir con la definición de la estrategia de desarrollo adecuada para SGC. Usando la matriz marca-producto (anexo16), analizamos la amplitud de la estrategia de desarrollo de la marca; en esta se aprecia tres líneas de productos (columnas) que llevarán una única marca (fila) "Schiaffino Gastronómica Catering" por lo que se propone desarrollar la estrategia de “extensión de marca” modificando la mezcla de productos para cuando sea necesario adecuar el menú o servicios a las cambiantes necesidades de los clientes. La marca individual nos deja entrever una jerarquía de marca plana.

Si bien contamos con solo tres líneas de productos, estas son extensas dado que el servicio brindado a cada cliente es único en cuanto a cantidad de invitados, variedad en los alimentos, detalles de servicio o decorativos, y requerimientos de tiempos o de lugar. Por ende, la estrategia óptima de línea de productos estará en constante cambio, por lo que se propone realizar un análisis semestral para asegurar que el producto se amolde a las necesidades del cliente, maximizando el ingreso y minimizando costos. SGC innova con sus líneas de productos, realizando cambios de estilo o mejoras de servicios en el corto plazo; innovación en

²Kevin Lane Keller (2008).

servicios complementarios en el mediano plazo e innovaciones en procesos y nuevas líneas de productos en el largo plazo, como por ejemplo ofrecer postres, cata de vino, cocina en vivo, entre otros.

Analizando la profundidad de la marca, SGC tiene una única marca para sus diferentes servicios, de este modo se asegura que todos sus servicios contengan la misma asociación de calidad orgánica, servicio personalizado y orientación social.

La imagen corporativa³, es importante para la estrategia de desarrollo de marca la percepción actual de SGC, según la encuesta realizada, es la de “costoso”; y sabiendo que una de las ventajas competitivas sustentable es la reputación-imagen que tienen las empresas, se propone a SGC trabajar en la conversión de las anteriores asociaciones negativas hacia positivas, poniendo énfasis en el principio de relevancia y concordancia (basadas en las asociaciones del *target* foco respecto a la marca y los insumos que utiliza). La propuesta de valor propuesta será la de “productos orgánicos” “servicio personalizado” y “enfoque social”.

La construcción de valor de capital para las marcas individuales como la de SGC, son menos complicados a comparación de otro tipo de marcas, dado que se utilizará el mismo nombre, logotipo y diseño de los mensajes de comunicación, estrategia de precios y distribución, enfocados todos en un mercado objetivo específico, vinculando las asociaciones deseadas en cualquier nivel basada en la propuesta de valor.

6. Estrategia de clientes

Una vez establecidas las estrategias de segmentación y posicionamiento, se propone realizar una gestión estratégica de cliente, enfocado en atraer a los clientes correctos y así asignar los limitados recursos solo a los clientes de mayor valor y aporten más a la empresa. Una vez se tenga identificados a los clientes más rentables, se ejecutarán actividades que generarán lealtad en los usuarios implementando el CRM y finalizando con la estrategia de fidelización.

El presente plan de marketing presenta a continuación su propuesta de implementación de una estrategia relacional y de CRM enfocado al cliente como eje principal.

Segmentación. Según se indica en la estrategia de segmentación del presente plan.

³ Según Lovelock, 2009

Captación. Para la propuesta de captación de clientes es necesario pasar a una posición proactiva de ventas, por lo cual se debe desarrollar:

- Base de datos de clientes: desarrollar la base actual que tiene SCG en un Excel, completando información faltante de contacto, total del consumo y preferencias (anexo 26).
- Referidos: SGC deberá solicitar, como mínimo, un referido luego de cada evento.
- Clientes potenciales: definir la lista de clientes potenciales para futuro contacto.
- Desarrollar relaciones estratégicas con productoras: participar como proveedores exclusivos de estas, para poder cubrir el mercado empresarial.

Retención. La propuesta incluye el contacto constante y conocimiento profundo de los clientes actuales, además de la entrega de obsequios dos veces al año (anexo 21).

Fidelización. De acuerdo con la estrategia escogida de "enfoque", brindaremos el servicio a clientes corporativos con gusto por lo orgánico, diferenciándonos dentro de este segmento, además, por el "servicio personalizado al cliente", haciendo único cada evento, y "engriéndolos" de manera distinta a cada uno, de acuerdo a la segmentación por valor ya explicada.

A continuación se propone acciones que realizar de acuerdo con cada segmento:

Segmento Alto Valor: Invitación a la celebración del Aniversario de SGC donde se dan a conocer las novedades y nuevos platos. Así como el envío de regalo personalizado por el aniversario de la empresa y un regalo detalle (caja de bombones amazónicos) con motivo de fin de año.

Segmento alto potencial. *E-mailing* de "novedades" sobre el *catering* tres veces al año como mínimo. Propuesta proactiva en las fechas en las que sabemos organizan eventos. Invitarlos a la celebración de aniversario de SGC, y gestión de visitas periódicas para recordar nuestro servicio y marca. Así como el envío del regalo por aniversario y a fin de año.

Segmento bajo valor. Para estos clientes debemos utilizar el *e-mailing* y llamadas telefónicas para informar sobre las novedades del *catering* y averiguar más sobre sus eventos. Garantizar mediante las herramientas web, como el Facebook y la página web, el constante contacto para generar recordación de marca. Así también se les regalará un detalle a fin de año, siendo este una caja de bombones amazónicos orgánicos.

Capítulo IV. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto de servicio

La estrategia propuesta contempla: definir para SGC su servicio básico y servicios complementarios, seguido del diseño de la oferta de servicio- promesa de valor de SGC bajo el concepto de “la flor del servicio” según Lovelock (2009) y concluyendo en la implementación de una estrategia de servicio enfocada en las relaciones con los clientes y la creación de lealtad.

La proposición de valor de SGC abordará los siguientes tres componentes: el producto básico del negocio de SGC, que es el de brindar alimentos orgánicos y bebidas a los invitados de las empresas clientes; los servicios complementarios de decoración, iluminación, sonido, estructura, alternativas de locales, producción del evento, y personalización, los cuales diferenciarán al *catering* de sus competidores y complementan la propuesta de valor, y por último, los procesos de entrega, que para el caso de SGC son la manera en que el servicio se brinda, la cual es de manera directa y personal, el papel del cliente es el de protagonista involucrado en todo el proceso de "fabricación" del servicio, teniendo una duración de entre una a tres horas y delimitando el portafolio a tres líneas: *Coctel*, *Buffet* y *Full Day* como se recomendó en el capítulo tres del presente plan de marketing.

A continuación se desarrolla el concepto de la flor de servicio propuesto para SGC.

Servicios complementarios de facilitación.

- **Información:** se propone a SGC tener dos medios de comunicación para acompañar al cliente en el momento del ciclo de compra "búsqueda de información": la página web y la asesoría del personal de ventas. En ambos medios se deberá incluir la disponibilidad del *catering*, las líneas de productos y menús, así como las condiciones de venta y pago. Como complemento, se propone establecer comunicación constante durante la fabricación del servicio mediante plataformas fáciles como el WhatsApp.
- **Toma de pedidos:** para mantener el nivel de servicio y cumplir con la promesa de valor, se propone que el único canal de toma de pedidos sea por conversación directa con la directora y jefa de Marketing y Ventas de SGC y el cliente. De modo que se pueda captar la mayor información sobre los requerimientos y gustos del cliente y llenando, como resultado

escrito, un formato de solicitud de pedido que se enviará por correo a modo de confirmación y aceptación del pedido.

- **Facturación:** se propone que el proceso se mantenga como está: facturación al final de la prestación del servicio, siendo está dividida por línea de servicio (coctel, *Buffet* y *Full Day*) y detallada por alimentos, servicio y complementos.
- **Pago:** el pago se realizará fraccionado, 60% a la firma del contrato y 40% al final del evento. Deberá ser al contado depositado o transferido a la cuenta bancaria de SGC o mediante una tarjeta de crédito.

Servicios complementarios de mejora.

- **Consulta:** este servicio complementario es el principal para poder cerrar las ventas. Se propone un proceso completamente personalizado de asesoría directa entre el cliente y la directora y jefa de marketing y ventas, de modo que se mantenga contante comunicación y se atienda individualmente a cada cliente. Se propone, además, establecer nuevos canales utilizando las plataformas de WhatsApp, Facebook, teléfono y correo, de modo que podamos responder de manera rápida las inquietudes del cliente.
- **Hospitalidad:** este servicio está unido con el establecimiento del CRM en SGC, de modo que se pueda personalizar el trato a cada cliente, dependiendo de su historial de compras y preferencias observadas en eventos pasados. Hacia los nuevos clientes, el establecer pautas de atención a clientes (anexo 24, tiempos de respuesta y guion de contacto telefónico) esto hará que el cliente sienta la hospitalidad al momento de contactar con SGC.
- **Cuidado:** este complemento implica que el personal de SGC esté realmente comprometido con el objetivo de satisfacción del cliente y que mantenga constante cuidado en el momento de la prestación del servicio, como en las herramientas y utensilios que maneja. Adicionalmente, se propone establecer procedimientos de cocina y servido de los alimentos que garanticen la personalización en el servicio y presentación *Premium* que se propone brindar.
- **Excepciones:** la estrategia de personas del presente capítulo detalla la importancia de la selección del personal que tendrá contacto directo con el cliente, dado que los colaboradores deberán solucionar oportunamente los problemas que surjan en el proceso de la fabricación del servicio.

El presente plan de marketing pone el mayor énfasis en ser consistentes entre la propuesta de valor de brindar un servicio personalizado con insumos orgánicos y promoviendo el trabajo social con sus proveedores y agricultores, de modo que se vaya fijando la percepción de "socialmente responsables" en los clientes.

2. Estrategia de precios

Siendo consistentes, y de acuerdo con las estrategias planteadas de diferenciación, segmentación por valor y la propuesta de valor de personalización con insumos orgánicos y orientación social, se propone a SGC utilizar la estrategia de precio de prestigio⁴. Esta estrategia es la recomendada a SGC, dado que compete en un mercado pequeño y exclusivo de empresas con buena disposición hacia el servicio orgánico, que están conscientes de la calidad y el estatus que les puede dar a sus organizaciones la contratación de SGC. Además, el servicio personalizado, con orientación social y brindando insumos orgánicos, se distribuye de forma exclusiva designando personal dedicado y altamente capacitado a cada evento, lo cual permite que SGC se destaque y pueda mantener esta estrategia a largo plazo, pero con altos costos, los cuales también dirigen el precio hacia uno alto y de prestigio.

De acuerdo con lo anterior, no se manejarán descuentos; la estrategia de fijación de precio será definida por el margen de ganancia del sector (40%) y será detallado como "precio por invitado" y de acuerdo con la cantidad de alimentos o bebidas que el cliente desee contratar para cada uno de sus invitados. El concepto de precio psicológico también viene a ser parte de la estrategia de precios propuesta para SGC, dado que se busca que el cliente corporativo asocie fuertemente el precio a la propuesta de valor de SGC.

3. Estrategia de distribución

Al ser SGC una empresa de servicios, el lugar, el modo y el momento en el que se brinda el servicio conformarán la estrategia de prestación de servicios y de distribución. Tomamos como referencia a Lovelock (2009) para revisar el ciclo de ventas típico, incluyendo:

a. Flujo de información y promoción: además del correo electrónico interno y externo, la estrategia contempla abarcar otros medios informativos incorporando en la página web el

⁴ Según Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, el uso de precios de prestigio consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren

teléfono directo de la encargada de ventas para empezar con el trato personalizado vía WhatsApp.

- b. Flujo de negociación:** la estrategia en este punto consta en facilitar el proceso dándole al cliente la opción de reunirse en sus propias oficinas o en el restaurante Malabar o Amaz. Se debe tener en cuenta que la negociación con clientes corporativos, preferiblemente, debe ser personal y quedar constancia por escrito.
- c. Flujo del producto:** se tiene como desafío reducir los costos de distribución, para esto, la estrategia se centra en integrar el *catering* horizontalmente, comprando transporte propio. Así mismo, el *catering* solo aceptará realizar dos eventos el mismo día, basándose en nuestra estrategia de personalización con asignación de personal de supervisión en cada evento. El precio unitario de prestigio, la exigencia de personalización de los clientes, la gran necesidad de información para la venta, y la alta negociación, son razones igual de contundentes para no desviar el objetivo y que a largo plazo se siga implementando la distribución directa.

4. Estrategias de promoción

El desafío planteado para SGC será el de aumentar la cantidad de "contactos" con los clientes actuales y potenciales, lo cual se logrará definiendo:

- **Público meta:** clientes actuales y potenciales según nuestro público objetivo.
- **Mensaje:** en todos los mensajes de los diversos canales de comunicación se deberá transmitir la propuesta de valor reflejada en un servicio personalizado, insumos orgánicos, y responsable socialmente.
- **Cómo comunicar el mensaje:** todo mensaje de SGC deberá tener un lenguaje empático e individualizado. Debe reflejar calidez para que el cliente se sienta atraído y confiado en la propuesta. En cuanto al "cómo comunicar", se debe tomar en cuenta el contenido, el modo y la forma del mensaje (anexo17).

De acuerdo al contenido de los mensajes de comunicación de SGC, estos serán en tono informativo sobre las novedades en cuanto al servicio y productos que se ofrecen. El modo será reflexivo y coloquial dado que SGC hablará de sus productos y servicios en primera persona y lo hará como una conversación de persona a persona. La forma del mensaje deberá ser sugerente, de modo que se sugieran las bondades, calidad y estatus del servicio y productos. También será demostrativa puesto que se publicarán fotografías o información que demuestre

las ventajas del servicio. Los canales que SGC usará para la comunicación de su mensaje se pueden apreciar en el anexo 18, donde se detallan los siguientes canales:

Comunicaciones personales

Ventas y atención al cliente: todo contacto que la jefa de Marketing y Ventas tenga con el cliente debe mantener el tono y estilo de mensaje ya descrito en líneas anteriores, alentando al cliente a interesarse por la propuesta que se le ofrece y que refleje confianza. La jefa de Marketing en tono cordial y cálido debe despejar cualquier duda o atender cualquier petición especial cuando el cliente está en la búsqueda de información.

Boca a boca: es sumamente importante para SGC para potenciar la red de contactos. Esta comunicación se dará gracias a la buena realización del servicio así como la comunicación que se ha mantenido con el cliente a lo largo del proceso, la cual hará que este esté predispuesto a referir los servicios del *catering* con confianza.

E-Marketing

Página web: el presente plan de marketing plantea la renovación de la página oficial de SGC, incluyendo información y videos sobre recetas, eventos realizados, propuestas de nuevos conceptos de eventos corporativos, listado de clientes actuales y el trabajo social que se propone realizar con los proveedores artesanales. Así también, se deberá aumentar la cantidad de gráficos, videos y la interactividad de los clientes con el *catering*. Como parte de la renovación se propone contratar un fotógrafo para realizar una sesión fotográfica de los platos emblemáticos y de los eventos que el *catering* ofrece y de este modo armar una presentación de calidad *Premium* conforme a nuestro cliente objetivo (anexo 22).

Interactividad en redes sociales: Schiaffino Gastronómica Catering cuenta con un *Fan Page* de Facebook que requiere aumentar su interactividad e inmediatez, por ello se publicarán, como mínimo, tres noticias al día referidos tanto al servicio como también a productos orgánicos que beneficien la salud, asimismo, trabajos de responsabilidad social que las empresas realizan en el mundo. También se propone a SGC la creación de una cuenta en Instagram, que sea consecuente con el *Fan Page* publicando únicamente fotos y videos referentes al *catering*, la interacción en esa red social deberá realizarse 1 vez al día.

Publicidad en Internet: se plantea a SGC promocionarse dentro de páginas web estratégicas que sean consecuentes con el público objetivo de SGC, como es el caso de la versión *online* del Diario Gestión o revistas como Lujo y Prestigio.

E-mailing: se propone que este canal esté enfocado estratégicamente al envío de información gráfica que muestre como SGC trabaja de la mano de proveedores artesanales comunicando con ello el esfuerzo social en el proceso.

Promoción de ventas

Regalos: se propone a SGC entregar a los clientes de "alto valor" y los "potenciales" dos regalos al año, uno por navidad, basado en preparaciones orgánicas con productos de temporada, y otro por el aniversario de la empresa, que consta de una caja de bombones orgánicos amazónicos elaborados en el *catering*. A los clientes de "bajo valor" se les regalará un detalle a fin de año, como por ejemplo una caja de bombones amazónicos orgánicos producidos por SGC (anexo 21).

Publicity y relaciones públicas

Notas de prensa y entrevistas: la estrategia contempla la presencia del *catering* en revistas especializadas dirigidas a nuestro sector, entre ellas: Gestión, Semana Económica, Poder, Lujo, Lima, Cosas y Prestigio. Estas notas contemplarán entrevistas al chef Pedro Miguel Schiaffino-dueño y fundador, tanto sobre el *catering*, como la responsabilidad social y los productos orgánicos que se manejan en el *catering*. Se propone a SGC tener una presencia mínima de 12 notas al año.

Eventos especiales: se propone a SGC realizar, una vez al año, una celebración por motivo de su aniversario en la que se invitará tanto a clientes de "alto valor" como a los "potenciales", de modo que obtengan la experiencia personal del servicio personalizado, orgánico y socialmente responsable. En este *cocktail* se servirán los piqueos más comerciales de la carta, así como propuestas novedosas y orgánicas junto con una coctelería fresca y original con insumos peruanos.

Diseño corporativo

Firma empresarial: se propone modificar el logotipo que lo distingue desde hace 5 años, por uno que refleje mejor el espíritu orgánico que tiene la empresa y con el cual quiere posicionarse. Sugerimos colores relacionados con este posicionamiento, como el color verde, y mantener un texto de fácil lectura. Este logo deberá utilizarse en toda comunicación ya sea impresa o vía web.

Gráfico 6. Logotipo Schiaffino Gastronómica Catering



Fuente: Página web de SGC

Vehículos: dado que en la estrategia de distribución se plantea adquirir transporte propio, este estará identificado con el logotipo de la empresa.

Papelería: toda la papelería utilizada interna o externamente deberá contener el logotipo, se cuenta como papelería: los contratos y cotizaciones entregadas al cliente con copia de registro, las servilletas y los portavasos. Así mismo, se plantea mejorar la calidad de presentación del contrato, es decir, las cotizaciones serán presentadas en papel Z micronatural, de 150 g, con logo impreso en sello de agua.

Uniformes: el equipo de mozos y cocineros deberán usar uniforme y delantal con el logo de SGC en todos los eventos que se realicen.

Con la estrategia de promoción propuesta a SGC, se busca, fundamentalmente, ayudar a los clientes en su evaluación de ofertas de servicios, distinguiéndolo de la competencia y resaltando los atributos diferenciales: *catering* personalizado, orgánico y socialmente responsable. Además, se busca involucrar al cliente en la producción, promoviendo la interactividad constante en las plataformas virtuales, haciendo que la comunicación con el cliente sea constante.

5. Estrategia de personas

Al tratarse SGC de una empresa de servicios, el contar con el personal adecuado es uno de los factores más importantes, dado que todos los colaboradores tienen contacto directo con los clientes y sus invitados. Según Lovelock (2009): «El personal de servicio es la fuente de lealtad y de ventaja competitiva», por lo que se propone definir los perfiles de puesto necesarios para la correcta elección del personal (anexo 24).

Políticas de reclutamiento y capacitación

Reclutamiento: para cubrir los puestos estratégicos de la empresa se establecerá un sistema de reclutamiento a través de las bolsas de trabajo de las universidades más prestigiosas del país, como por ejemplo, Universidad del Pacífico, Universidad de Lima, USIL y UPC. Se establecerá un primer filtro basado en una entrevista para descubrir competencias como: de reacción, de solución de problemas y de manejo de crisis frente a momentos de estrés. Es indispensable ser muy crítico en el proceso de selección, ya que no solo se necesita que el personal conozca las funciones de su puesto, sino que tenga paciencia y don de servicio.

Capacitación: el subgerente de Operaciones se encargará del proceso de inducción a la empresa y al área correspondiente, además de la familiarización de las tareas afines con sus puestos siguiendo las siguientes etapas:

- Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea.
- Ayudar al personal a desempeñarse bajo supervisión.
- Luego permitir que el personal se desempeñe solo.
- Evaluar el desempeño laboral.
- Capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación.

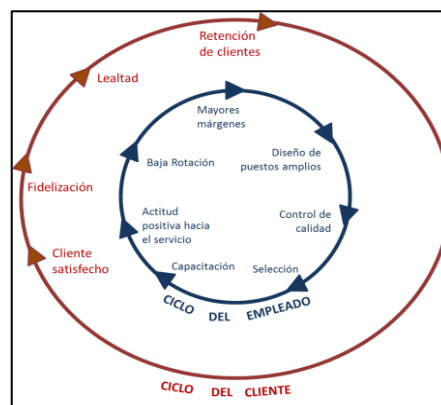
Considerando que los clientes corporativos de SGC tienen necesidades personalizadas y esperan soluciones rápidas, el personal deberá ser entrenado trimestralmente en fomentar el buen trato y el servicio al cliente. Los objetivos de la capacitación son:

- Preparar al personal de SGC para la ejecución de las diversas tareas particulares de la prestación de un servicio personalizado a clientes corporativos exigentes.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus funciones regulares, sino también para intercambiar funciones con otras áreas.
- Crear un clima laboral amigable, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Especialización del personal: en este sector de constante innovación es muy importante tener a los empleados en constante capacitación y formación en su área específica; mantenerlos motivados y reconocidos para la predisposición al autoaprendizaje. Con esta estrategia ellos se vuelven expertos, ganan reconocimiento y elevan su valor comercial en el mercado; a su vez, logran satisfacer a los clientes. Para esto buscaremos alianzas con los principales centros de adiestramiento gastronómico como la USIL o USMP en sus cursos de

especialización de alta cocina, cata de vinos, panadería y pastelería, y coctelería, así como alianzas con instituciones como ESAN o la Universidad del Pacífico, para especializaciones en RR. PP., comunicación, *branding* (anexo 26), luego, sobre la base de los resultados se realizará una retroalimentación trimestral a cargo del jefe inmediato, en función al desarrollo de sus tareas como al manejo de la relación con los clientes y consumidores.

Desarrollando estas estrategias, SGC adoptará una perceptiva a largo plazo, tanto de retención de los colaboradores valiosos como de fidelización de clientes, logrando que la gestión de recursos humanos aporte directamente a la rentabilidad de la empresa y genere un ciclo de éxito (gráfico 7)⁵.

Gráfico 7. Ciclo del éxito



Fuente: Schlesinger 1991: The cycle of success

Schiaffino Gastronómica Catering deberá promover un liderazgo que enfoque a todo el personal hacia el contacto de clientes y consumidores, desde la Gerencia General hasta los mozos pertenecientes al proveedor tercerizado, fomentando una cultura de servicio y de productividad, como se demuestra en el (anexo19).

6. Estrategia de procesos

Brindar un servicio de valor no es un hecho fortuito, es parte de una estrategia de ofrecer servicio de alta calidad derivados de procesos definidos y contar con el personal idóneo. Según Lovelock (2009), un proceso mal diseñado molesta a los clientes, porque resulta en atención lenta, frustrante y de mala calidad, e impide que el personal que atiende a los clientes realice de

⁵Se puede observar en el gráfico 7, el círculo del éxito, cómo el tener un personal capacitado y altamente motivado, incentiva a la fidelización y retención de clientes que, finalmente, se traduce en el incremento de rentabilidad de la empresa.

forma adecuada su trabajo. Se propone a SGC que, bajo la supervisión del subgerente de Operaciones, se establezcan reuniones entre el jefe de Marketing, el jefe de Operaciones y el jefe de Administración, para diseñar los procesos personalizados para cada evento, de tal manera que el servicio fluya eficientemente, orientados en satisfacer a los clientes, teniendo como núcleo las necesidades de este, pero que, igualmente, sean costo-eficientes. Estos procesos personalizados podrán variar en tiempo y lugar, pero siempre bajo estos siete pasos (anexo 20).

El plan de marketing propone actividades de contacto en tres momentos clave:

Asesoría antes del evento: en esta etapa se considera desde el primer contacto con los clientes hasta la determinación específica de los requerimientos detallados, y la elaboración y aprobación final. En esta etapa la única persona de contacto deberá ser el jefe de Marketing, quien junto al cliente establecerá diferentes reuniones para entender a la perfección cuáles son sus necesidades y expectativas, e internamente coordinará con el jefe de Operaciones y el jefe de Administración para establecer la viabilidad de la prestación de servicio e ir definiendo costos para la posterior cotización y la aprobación final por parte del cliente. En esta etapa se define cuál es la tolerancia que debe tener el cliente, o si se deben cambiar las expectativas de este para no generar disconformidad en el momento de la prestación del servicio. En este proceso el tiempo de respuesta de parte del jefe de Marketing hacia alguna pregunta o sugerencia del cliente no deberá superar las tres horas.

Soporte durante el evento: es el momento en que se entrega o ejecuta el servicio tanto para el cliente como para los consumidores finales. En esta etapa el cliente se contacta con el jefe de Operaciones quien se encargará de que todo lo que estaba acordado en la cotización (*catering*, estructuras, activaciones, etc.) se realice a conformidad, pero que también se atienda algún requerimiento extemporáneo. En este proceso se identifican una mayor cantidad de potenciales puntos fallidos, siendo el más importante la puntualidad de la prestación de servicio, la calidad de los alimentos y la fina coordinación para la ejecución de las actividades planteadas. Como herramienta de ayuda para el jefe de Operaciones, el presente plan de marketing propone la utilización de un *check list* de actividades por supervisar (anexo 25) para garantizar la adecuada prestación de servicio y que también servirá para comunicar a todo el personal sobre el evento, distribución, y tamaño, de modo que cada uno de los mozos estén alineados y puedan servir de soporte al cliente durante todo el proceso de prestación de servicio.

Comunicación posevento: en un plazo no mayor a tres días calendario, posterior a la prestación de servicio, el jefe de Marketing deberá programar una cita (física o telefónica) con el cliente, para conocer al detalle las opiniones, obtener retroalimentación y entender cuáles son las áreas

de oportunidad mediante la encuesta postservicio (anexo 25). Luego, internamente, se establecerán reuniones entre las jefatura para hacer un balance final de la prestación del servicio y de los comentarios del cliente, siendo un paso fundamental el cruce de información de los resultados con la segmentación por valor realizada en el presente plan de marketing.

En los procesos anteriormente mencionados se tiene al cliente como punto clave para la entrega del servicio, la satisfacción de este cumple un rol preponderante, por tanto, es necesario que tenga un alto nivel de participación en el diseño de los procesos, también para cumplir con la propuesta de valor de atención personalizada, por lo que es muy importante el contacto y la comunicación fluida, de modo que el cliente actúe como coproductor. Si SGC no logra descifrar adecuadamente tanto los requerimientos explícitos como tácitos, se corre el riesgo de entregar un mal servicio y, por ende, tener un cliente disconforme.

7. Estrategia de entorno físico (proactividad)

Según Lovelock (2009), el diseño de los entornos de servicio es fundamental para determinar la forma en la que los clientes perciben la marca. A continuación se proponen las dimensiones de los entornos de servicio para SGC:

Condiciones ambientales: dado que el valor agregado que brinda el catering es lo personalizado, cada evento incluirá la música, aromas y colores específicamente requeridos o deseados por el cliente para la satisfacción máxima. Sin embargo si el cliente no especifica esta dimensión en sus requerimientos, SGC propondrá las condiciones dependiendo de la temática del evento.

Distribución espacial y funcionalidad: Schiaffino Gastronómica Catering propondrá la asignación de los espacios y su tamaño en cada uno de los eventos, de modo que la distribución del mobiliario esté moldeada para facilitar la eficiencia de la operación y ofrezca privacidad al cliente. De esta manera, el cliente podrá estar satisfecho y percibirá el servicio de manera integral, lo cual mejorará la imagen que tiene sobre SGC e influirá en su comportamiento para que vuelva a adquirir el servicio.

Señales, símbolos y artefactos: para el caso de la prestación de servicio de SGC las señales serán explícitas, pues son los mismos mozos quienes actuarán como señales para guiar al cliente a través de toda la experiencia del servicio. Es deber de la jefa de operaciones reunirse con los mozos antes de cualquier evento para organizarlos de acuerdo con la distribución del espacio y

del tamaño del evento (pequeño, mediano o grande) de modo que se garantice la atención en todos los espacios del evento.

La gente: dado que la apariencia y conducta del personal influye en la impresión creada por el cliente sobre el entorno, además del uniforme cotidiano de los mozos en todo tipo de *catering* se propone que SGC distinga a su personal con un pin con el logotipo de la empresa. Además de guiar su discurso, movimientos y conducta para que el cliente perciba la calidad del cliente.

Diseño con una perspectiva integral: para garantizar la idónea perspectiva del cliente hacia el servicio, el presente plan de marketing propone a SGC la creación de un guion previo a cada evento con puntos clave a realizarse, que garanticen la uniformidad del servicio, respetando los tiempos pautados. Este guion (anexo 27) se le entregará a la jefa de Operaciones quien irá cerciorándose, junto con el personal, que cada punto esté atendiéndose.

Capítulo V. Evaluación financiera

1. Proyección de ventas

Los ingresos de proyecto van sostenidos por el crecimiento de la demanda y de la facturación, por tanto, la proyección de las ventas se basa en el incremento de eventos que se logren anualmente en cada una de las categorías siguientes:

- Eventos A: eventos de más de 400 personas.
- Evento B: eventos de más de 101 personas, pero menos de 400.
- Eventos C: eventos de menos de 100 personas.

De acuerdo al estudio de mercado se estableció el siguiente crecimiento anual:

Tabla 13. Crecimiento anual

Año	1	2	3	4	5
Crecimiento	10,00%	15,00%	20,00%	25,00%	30,00%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tomando como referencias las prestaciones de servicios históricas podemos determinar la siguiente proyección de eventos:

Tabla 14. Proyección de eventos

Año	1	2	3	4	5
A	11	12	12	13	13
B	81	85	89	93	96
C	106	110	115	120	125
Total	198	207	216	226	234

Fuente: Elaboración propia, 2015

Basados en esta proyección de eventos, se puede determinar tres rubros de ingresos:

Ingresos por eventos: se determina del crecimiento de la cantidad de eventos proyectada (basada en la cantidad de personas atendidas) por el precio determinado por consumidor.

Ingresos por alquileres: se determina por la cantidad estimada de alquileres proyectados de toldos, tabladillos, barras, florería, esculturas, etc. con base en las necesidades de cada categoría de evento, fundamentadas en el histórico de ventas.

Otros ingresos: este rubro está destinado para ingresos no referidos en los ítems anteriores y, generalmente, se refiere al precio que SGC le pone a las presentaciones de Pedro Miguel Schiaffino por hacer una exposición o capacitación de acuerdo a los requerimientos del cliente. El precio por hora de presentación está valorado en S/. 4.500 (cuatro mil quinientos nuevos soles) y se proyecta proveer de tres presentaciones mensuales, en promedio.

Tabla 15. Proyección de ingresos anual

Nuevos soles X 1000	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos proyectados	4.922	5.223	5.489	5.814	6.054

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Presupuesto

Costos de ventas

Para establecer una adecuada operatividad de la empresa, es necesario determinar los costos que intervendrán en el proceso de entrega del servicio. Para la definición de los costos directos de fabricación se requiere una estrecha relación con el cliente, ya que al ser un servicio personalizado los costos difieren de cliente a cliente de acuerdo con las solicitudes de estos.

Para agilizar la labor operativa y contable, en lo que se refiere a insumos, se propone a SGC crear propuestas base que sirvan de punto de partida para que los clientes desarrollen y seleccionen el menú e insumos específicos a sus necesidades. Estas propuestas base estarán preparadas con base en rangos de precio que permita una fácil identificación de la calidad deseada, de tal manera que el cliente pueda escoger específicamente entre tipos de piqueo, platos principales, postres y bebidas, y contabilizarlos de acuerdo a la cantidad de invitados que el evento tendrá. Debido a que SGC quiere brindar un servicio personalizado, también se le permite al cliente hacer los cambios que requiera a la lista estandarizada.

Adicionalmente, se propone establecer costos de alquiler de menaje de acuerdo al precio de alquiler pagado a nuestro proveedor. Asimismo, el personal requerido para la prestación de servicio de acuerdo a la envergadura del evento, está considerado como un costo directo y se estipula en función al costo de mano de obra que nos proporciona nuestro proveedor. En los costos de ventas también se incluyen costos adicionales como limpieza del local donde se desarrollará el evento (pre y posevento), costos incurridos en el transporte de insumos, y personal de soporte.

La suma de los recursos mencionados, es decir, insumos directos, menaje, mano de obra y adicionales es lo que compone el costo de venta. Para hacer las estimaciones anuales se calcula la cantidad de invitados de acuerdo a la segmentación y cantidad de eventos proyectados en el primer año, en congruencia con los estudios de mercado realizados. Los siguientes años se estiman de acuerdo con la proyección de crecimiento esperada, teniendo como resultado la siguiente proyección de costo de ventas.

Tabla 16. Costo de ventas

Nuevos soles X 1000	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Costo de ventas	3.192	3.506	3.684	3.834	4.022	18.238

Fuente: Elaboración propia, 2015

Presupuestos de gastos administrativos

Para una adecuada evolución de la compañía se requiere de una estructura que soporte la operatividad, lo cual genera gastos administrativos. Estos, principalmente, corresponden a salarios del personal directo de la empresa que incluyen todos los beneficios de ley y aportes sociales para los diferentes rangos de la estructura que inicia en la Gerencia General y llega hasta los coordinadores de almacenes o seguridad. También en este rubro se encuentran otros gastos; como por ejemplo, suministros de oficina, servicios básicos, gastos de mantenimiento, etc. Se presume que los gastos administrativos se mantendrán semejantes en los primeros años del análisis, pero ajustado por la inflación proyectada.

Tabla 17. Gastos administrativos

Nuevos soles X 1000	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	754	784	816	848	882

Fuente: Elaboración propia, 2015

Presupuesto de gasto de ventas

Dentro de este rubro se encuentran los gastos relacionados con la promoción de SGC, incluye el detalle de las actividades que se realizarán para llegar a los clientes, llámese página web, publicaciones en medios, estrategia de redes sociales y funcionamiento del plan de CRM.

Tabla 18. Gastos de ventas

Nuevos soles ('000)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Gastos de ventas	73	80	88	97	106	443

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Marketing ROI

Para la determinación del marketing ROI se evaluarán dos variables que son impactadas directamente con los resultados de la estrategia de marketing propuesta:

Ingresos por ventas: el objetivo principal de la aplicación de la estrategia de marketing propuesta anteriormente es que esta traiga como resultado un incremento orgánico y consistente de las ventas, es decir, incrementar la facturación.

Tabla 19. Ingresos por ventas

Nuevos soles X 1000	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ingreso por ventas	4.922	5.223	5.489	5.814	6.054	27,501

Fuente: Elaboración propia, 2015

Costo de venta: el posicionamiento diferenciador de SGC radica en el aspecto orgánico de sus insumos, el servicio personalizado, y el positivo impacto social. Estos elementos son el punto neurálgico de la inversión en el costo de ventas, y es por esto que se debe integrar en la evaluación (tabla 15).

Gasto de ventas: en este rubro se encuentran todas las inversiones en marketing y comunicación de marca, propuestos para el posicionamiento y reconocimiento de marca, así como para la fidelización y retención del cliente (tabla 17).

Una vez definidas las variables que evaluar, las aplicamos a la siguiente fórmula:

$$\text{MKT ROI} = \frac{\text{INGRESO POR VENTAS} - (\text{COSTO DE VENTAS} + \text{GASTO DE VENTA})}{(\text{COSTO DE VENTAS} + \text{GASTO DE VENTA})}$$

$$\text{MKT ROI} = \frac{27,501 - (18,238 + 443)}{(18,238 + 443)} = 47.21\%$$

En un análisis de la proyección de inversión de marketing y costo de ventas, así como del resultado de esta en la evolución de los ingresos, se puede obtener un MKT ROI positivo y con un indicador saludable de 47B%.

4. Estados de ganancias y pérdidas

El objetivo del siguiente análisis es demostrar que la inversión propuesta en actividades de marketing y CRM tiene los resultados esperados en el aumento de ventas y facturación y que, a su vez, trae de la mano resultados incrementales en la utilidad neta.

Tabla 20. Estado de ganancias y pérdidas

Nuevos soles X 1000	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	4.922	5.223	5.489	5.814	6.054
Costo de ventas	3.506	3.684	3.834	4.022	4.147
Utilidad bruta	1,416	1,539	1,655	1,792	1.906
Gastos administrativos + ventas	832	869	909	950	994
Utilidad operativa	584	670	746	842	913
Gastos financieros	6	5	4	2	1
Utilidad antes de impuestos	579	665	743	839	912
Impuesto a la renta	174	200	223	252	273
Utilidad neta	405	466	520	588	638

Fuente: Elaboración propia, 2015

5. Flujo de caja

El flujo de este proyecto está determinado por los flujos operacionales y los financieros, los cuales dan un resultado positivo.

Tabla 21. Flujo de caja

Nuevos soles X 1000	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja financiero	-80	745	856	956	1.080	1.185

Fuente: Elaboración propia, 2015

En el flujo de caja financiero se incluye la carga financiera de un préstamo de S/.80.000 destinado al financiamiento de equipo de cocina industrial, un vehículo para transporte de insumos y la renovación de equipos de cómputo.

6. Indicadores

Costo de oportunidad del capital

Se utiliza el costo de oportunidad de capital para actualizar los flujos de caja, para el caso de la evaluación financiera del proyecto de inversión en marketing de SGC, se empleará la tasa de 18% recomendada por Eduardo Ehni, director ejecutivo del Corporate&InvestmentBanking. Esta es la tasa utilizada para evaluar proyectos de entretenimiento como conciertos o eventos deportivos.

Valor actual neto

En la evaluación del proyecto, al traer los valores de flujo al valor presente, usando la tasa de costo de oportunidad de capital referida, el resultado es el valor positivo de S/. 2.884,51; con ello se concluye que el proyecto es factible y rentable al obtener un valor mayor a cero.

Tasa interna de retorno

El TIR resultante de la evaluación de los flujos es de 945,69%, este es el porcentaje que SGC obtendría por la inversión en el proyecto de marketing propuesto. Se considera que es rentable puesto que es mayor al costo de oportunidad de capital mencionado anteriormente.

Conclusiones y recomendaciones

El presente plan de marketing encontró que el macroentorno favorable en el que se inició y desarrolló SGC durante sus primeros cinco años de trabajo, fue el principal motivo por el que había presentado crecimiento. El análisis interno de la actual organización de SGC pudo demostrar que se han desempeñado de manera ordenada, pero no orientada hacia un crecimiento a largo plazo ni hacia el posicionamiento adecuado. El sondeo de mercado reflejó que los clientes corporativos conocen sobre SGC y lo asocian a un servicio "caro" y "exclusivo". Por medio de las encuestas también se pudo descubrir el gran interés de los clientes corporativos por los productos orgánicos, lo cual es reflejo de la tendencia mundial sobre el cuidado de la salud.

Con el análisis anterior, se propuso a SGC la estrategia de enfoque hacia el nicho corporativo con preferencias orgánicas, objetivos basados en incremento en ventas y retención de clientes, todo con una propuesta de valor fundada en: insumos orgánicos, servicio personalizado y socialmente responsable.

El plan de marketing propuesto viene a ser una hoja de ruta que, cumplido a cabalidad, generará para SGC una base sólida en personas, procesos y marketing que les permita un crecimiento sostenido por los próximos cinco años.

Bibliografía

Ansoff, I. (2007). *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan.

Banco de Reserva del Perú, (2014). "Programa monetario de noviembre 2014"; <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2014/presentacion-14-2014.pdf>

Botero B, Manuel Antonio (2012) "Crecimiento empresarial orgánico y por adquisiciones", <http://www.gerencie.com/crecimiento-empresarial-organico-y-por-adquisiciones.html> (13/01/12)

Cegarra Navarro, Alonso Martínez y Monreal Garres (2006). "Influencia del uso de las tecnologías de internet en el capital estructural". *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, Cartagena. Vol.12, N.º 3, p. 217-228

Compañía de Investigación de mercados: IPSOS. (2014) "La pérdida de confianza". 20/05/2013, fecha de consulta: 15/11/2014. http://www.ipsos.pe/sites/default/files/opinion_data/Opinion_Data_mayo_2013.pdf

Ernst & Young (2014) "Guía de negocios e inversión en el Perú, 2014_2015". Fecha de consulta: 15/11/2014. Perú: Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú; Proinversión; http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI *Informe Técnico N.º 11, Noviembre 2014*. Variación de los indicadores de precio de la economía. Fecha de consulta: 15/11/2014. http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/boletin-de-precios-octubre-2014.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. "Concentración geográfica de las pequeñas y medianas empresas". Nota de prensa 2 de septiembre 2013, fecha de consulta: 20/11/2014. <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np133-2013-inei.pdf>

Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2000). *Marketing*. 6th Edition. USA: Mc Graw Hill.

Keller, Kevin Lane (2008). *Best Practice Cases in Branding*. 3rd ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, Philip, y Armstrong, Gary (2012). *Principios de marketing*. trad. Yago Moreno López (12ª edición). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Lovelock, Christopher y Writz, Jochen (2009). *Marketing de servicios, Personal, Tecnología y Estrategia*. Sexta edición. México: Prentice Hall.

Organización Mundial de la Salud (1990). *Dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas. Informe de un grupo de estudio de la OMS. Serie de Informes Técnicos N.º 797*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*, New York: Free Press.

Riechmann, J. (2000). *Cultivos y alimentos transgénicos: una guía crítica*. (Vol. 93). Madrid: los libros de la catarata

Willi Alberto (2012) “RSE, de qué estamos hablando”.*Portal de responsabilidad social del Perú*. 27/08/2012, fecha de consulta: 22/11/2014. www.Peru2021.org.

Anexos

Anexo 1. Análisis de los competidores

Factores críticos para el éxito	Schiaffino Gastronomica			Lucha Parodi		Marisa Giulfo		Figari Catering	
	Peso	Cal	P.Pond	Cal	P.Pond	Cal	P.Pond	Cal	P.Pond
Participación en el mercado	0.10	3	0.30	4	0.40	5	0.50	4	0.40
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40
Posición Financiera	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Calidad de Producto	0.30	5	1.50	3	0.90	4	1.20	3	0.90
Lealtad del Cliente	0.40	3	1.20	4	1.60	4	1.60	4	1.60
	1.00		3.40		3.70		3.90		3.70

Fuente: Elaboración propia, basado en David (1997), *Conceptos de administración estratégica*, Quinta edición. México: Prentice Hall Hispano Americano

Anexo 2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Fuerza de Porter	Factores	Peso	Muy poco atractivo	Escala					Muy atractivo	Valor
				1	2	3	4	5		
Barreras de entrada	Economía de escala	15%	Pequeñas				4		Grandes	0.6
	Diferenciación de servicio	15%	Escasa					5	Importante	0.8
	Identificación de la marca	20%	Baja					5	Alta	1.0
	Requerimientos de capital	15%	Bajos			3			Altos	0.5
	Acceso a materias primas	15%	Restringido				4		Amplio	0.6
	Efecto de la experiencia	20%	Sin importancia					5	Muy importante	1.0
								TOTAL		4.4

Fuente: Elaboración propia, basado en Porter

Anexo 3. Rivalidad entre competidores

Fuerza de Porter	Factores	Peso	Muy poco atractivo	Escala					Muy atractivo	Valor
				1	2	3	4	5		
Rivalidad entre competidores	Concentración y equilibrio entre competidores B2B	20%	Importante				4		Bajo	0.8
	Crecimiento de la industria	20%	Lento					5	Rápido	1.0
	Costo fijo de operación	15%	Alto					4	Bajo	0.6
	Diferenciación de servicio	20%	Genérico					5	Personalizado	1.0
	Diversidad de competidores B2C	10%	Alta		2				Baja	0.2
	Intereses estratégicos corporativos B2B	15%	Altos						5	Bajos
								TOTAL		4.4

Fuente: Elaboración propia, basado en Porter

Anexo 4. Poder de negociación de proveedores

Fuerza de Porter	Factores	Peso	Muy poco atractivo	Escala					Muy atractivo	Valor
				1	2	3	4	5		
Poder de los proveedores	Número de proveedores importantes	20%	Escasos					5	Muchos	1.0
	Disponibilidad de sustitutos para los servicios de los proveedores	15%	Baja				4		Alta	0.6
	Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	15%	Altas			3			Bajas	0.5
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	15%	Baja			3			Alta	0.5
	Contribución de los proveedores a la calidad en la industria	15%	Baja					5	Alta	0.8
	Costo total de industria contribuido por los proveedores	10%	Gran fracción			3			Pequeña fracción	0.3
	Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	15%	Pequeña					5	Grande	0.8
								TOTAL		4.3

Fuente: Elaboración propia, basado en Porter

Anexo 5. Poder de negociación de los compradores

Fuerza de Porter	Factores	Peso	Muy poco atractivo	Escala					Muy atractivo	Valor
				1	2	3	4	5		
Poder de los compradores	Número de compradores importantes	20%	Escasos				4		Muchos	0.8
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los compradores	20%	Alta				4		Baja	0.8
	Costo de cambio de los compradores	15%	Bajo	1					Alto	0.2
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	15%	Alta					5	Baja	0.8
	Contribución de los compradores a la calidad o el servicio de los productos de los compradores	15%	Pequeña					5	Grande	0.8
	Rentabilidad de los compradores	15%	Baja				4		Alta	0.6
								TOTAL	3.9	

Fuente: Elaboración propia, basado en Porter

Anexo 6. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Fuerza de Porter	Factores	Peso	Muy poco atractivo	Escala					Muy atractivo	Valor
				1	2	3	4	5		
Disponibilidad de sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos	40%	Escasa					5	Importante	2.0
	Costos de cambio del usuario	15%	Altos				4		Bajos	0.6
	Rentabilidad y agresividad del productor sustituto	30%	Baja					5	Alta	1.5
	Valor-precio del sustituto	15%	Bajo		2				Alto	0.3
								TOTAL	4.4	

Fuente: Elaboración propia, basado en Porter

Anexo 7. Guía de preguntas - investigación cualitativa

Con la presente entrevista buscamos indagar sobre aspectos relacionados con el rubro de servicios, específicamente para empresas que brindan el servicio de *catering*.

1. Desde su punto de vista y experiencia, cuál es su opinión sobre el entorno macroeconómico de las empresas de servicio de *catering*?
2. Qué esperas de una empresa de *catering*?
3. ¿El Perú, con su reconocida gastronomía y saludable economía, han cambiado las necesidades del cliente de servicio?
4. Dada la gran oferta, ¿cuáles piensa que serán los puntos diferenciales para las empresas de servicios de *catering*?
5. ¿Considera importante que las empresas tengan un enfoque social que vaya más allá del lucro? (cadena de proveedores artesanales).
6. ¿Qué oportunidades y amenazas (barrera de entrada) piensa usted tendrán las empresas de *catering* en los próximos años?
7. ¿Cómo, opina usted, son las empresas que demandan el servicio de *catering*? ¿Qué características tienen?
8. ¿Cuáles piensa usted es el atractivo y las variables que buscan las empresas para contratar a un *catering*?
9. ¿Qué opina de la oferta de valor “orgánico” lo considera caro?, ¿cómo ve esta tendencia en los próximos 5 años?
10. ¿Cuáles son las empresas de *catering* que generalmente contrata? ¿Cuáles recuerda? ¿Por qué?

Anexo 8. Expertos entrevistados – investigación cualitativa

1. Luis Flores, barman	7. Glenn Wong, dueño de Premium Brands
2. Valeria Vidal, jefa de Operaciones de <i>catering</i>	8. Carla Penanno, consultora de marketing
3. Úrsula Pedal, chef, postres a pedido.	9. Álvaro Raffo, dueño de Charlotte
4. Andrés Baertl, chef de Tragaluz.	10. Andrea Samba, dueña de <i>catering</i>
5. Jaime Pesaque, chef, dueño de Mayta	11. Rosana Mosco, jefa de cocina
6. Diego de la Puente, dueño de Osaka, Barrio, KO	12. Hamilton Danson, jefe de mozos

Anexo 9. Insights – investigación cualitativa

Aspectos	Insights encontrados			
Evolución	Rápido crecimiento, crece la	Buscan lo innovador	Necesario comunicación con	
Que espera el cliente	Que faciliten la vida del cliente,	que se sientan 100% confiados	mantenerse informados e involucrados	
Necesidades del cliente	Son mas demandantes	Están evolucionando	Ya no desean lo típico y común	Muchos siguen regidos por el presupuesto
Precio	Muy importante	Lo que viene rigiendo en la mayoría de casos adquirir o no el servicio	La mayoría busca el precio mas bajo.	
Calidad	De la mano del precio	Siempre buscan la mejor calidad pero a precio bajo	o notan no solo en la comida sino en la presentación/ decoración, atención	
Personalización	Marca la diferencia	Otorga el plus	Cada cliente tiene gustos y requerimientos distintos	Les gusta que trabajen de la mano con sus requerimientos y propuestas
Puntos diferenciales	Único: que sea creativo y personalizado	Calidad: comida rica, bien presentada es sinónimo de calidad	Precio: que sepan amoldarse al presupuesto de cada cliente, siendo rentables y sin dejar de lado el buen servicio	Que ofrezcas todo (comida, servicio, estructura, etc.)
oportunidades/ amenazas	coincidencia unánime en que existen mas oportunidades que amenazas	El mercado va a evolucionar	internet y redes sociales son necesarias, ya no basta con lo clásico (referidos y boca a boca)	si todas las tendencias macro se mantienen entonces ya depende de cada catering el diferenciarse
Tipo de empresas	No existe una clasificación especifica	hay variedad de empresas que lo piden	cada una tiene requerimientos distintos y presupuestos distintos	El catering debe amoldarse a todas las necesidades
Marca	Muy fuerte las marcas conocidas antiguas	Tendencia a hacer mas marketing en redes sociales e internet	Asocian Schiaffino con alta cocina/ caro/gourmet/calidad. Juega a favor y en contra	
Orgánico	esta de moda	Tendencia vista como cara para muchos. Todavía no ven los beneficios a largo plazo para la salud	Mayor conciencia de consumidores por elegirlo pero aun no lo suficiente	
Enfoque Social	Importante para algunos	Otros consumidores no les interesa: se rigen por el presupuesto		

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 10. Encuesta – investigación cuantitativa

Encuesta

1. ¿Has contratado alguna vez un servicio de *catering* para un evento de la empresa donde labora?
 - a. Sí
 - b. No
2. En general, ¿con qué frecuencia utiliza este servicio al año?
 - a. 1-5 veces
 - b. 6-10 veces
 - c. Más de 10 veces
3. ¿Para qué tipo de personas organiza su empresa un evento con *catering*?
 - a. Clientes *Premium*
 - b. Directores
 - c. Eventos internos (Navidad, aniversario, Día de la Madre)
 - d. Otros (por favor especificar)
4. En general, ¿cuál es la razón principal por la que utiliza el servicio de *catering*?
5. En general, ¿qué busca en un servicio de *catering*?
 - a. Precio
 - b. Calidad de los alimentos y servicio
 - c. Personalización/originalidad
 - d. Confianza
 - e. Puntualidad y cumplimiento
 - f. Otro (especifique)
6. Según su necesidad, el *catering* se debe encargar de:
 - a. Alimentos/bebidas/servicio de mozos
 - b. Estructura (toldo, mesas, sillas)
 - c. Decoración y temática especial
 - d. Otro. (especifique)
7. ¿Cuánto es el presupuesto estimado que asigna su empresa para este tipo de eventos?
 - a. 50-80 soles por invitado
 - b. 80-110 soles por invitado
 - c. 110-140 soles por invitado
 - d. 140-180 soles por invitado
 - e. Pueden pagar más de 180 soles por invitado según el tipo de evento
8. ¿Con qué empresas de *catering* ha trabajado?
 - a. Parodi
 - b. Guiulfo
 - c. Meche Koechlin
 - d. Schiaffino
 - e. Ossio
 - f. Otros (especifique)
9. ¿Cuál es la razón por la que contrató dicho *catering*?
 - a. Calidad
 - b. Precio
 - c. Confianza
 - d. Personalización-originalidad
 - e. Puntualidad y cumplimiento

10. ¿Cómo conoció dicho *catering*?
- Internet
 - Revistas especializadas
 - Referidos
 - Otros (especifique)
11. ¿Conoce la empresa de *catering* Schiaffino Gastronómica Catering?
- Sí
 - No
12. ¿Ha contratado alguna vez el servicio de Schiaffino Gastronómica Catering?
- Sí
 - No
13. A. Si lo utilizó, indique sus razones
- Precio
 - Calidad
 - Diferenciación/originalidad
 - Respaldo del nombre Schiaffino
 - Otro (especifique)
- B. Si no lo utilizó, indique sus razones
- Precio
 - Calidad
 - Diferenciación/originalidad
 - Respaldo del nombre Schiaffino
 - Otro (especifique)
14. Si conoces Schiaffino Gastronómica Catering ¿Qué opinas de sus servicios?
15. Por qué medio le resultaría cómodo, para usted y su empresa, ser contactados para ofrecerles el servicio de *catering*?
- Por correo electrónico
 - Llamada por teléfono
 - Visita s su oficina
 - Otro. Especifique
16. ¿Estaría de acuerdo en participar en este tipo de eventos?
- | | | |
|-----------------------------|------------|---------------|
| a. Cena de prueba de menú | De acuerdo | En desacuerdo |
| b. Entrevista a profundidad | De acuerdo | En desacuerdo |
| c. Encuesta personalizada | De acuerdo | En desacuerdo |
17. ¿Qué tan interesado se mostraría con una propuesta de menú 100% orgánico?
- | | | | | |
|-------------------|------------|--------|-------------------------|--------------------|
| a. Muy interesado | Interesado | Neutro | Regularmente interesado | Sin interés alguno |
|-------------------|------------|--------|-------------------------|--------------------|
18. ¿Qué tipo de reconocimiento por su preferencia en la contratación de un servicio de *catering* desearía recibir?
- Un regalo en una fecha especial
 - Invitación a un evento
 - Un servicio adicional gratis en su próximo evento
 - Otro (especifique)
19. ¿Por qué medio preferiría ser contactado para consultarle sobre la calidad del servicio de *catering* que recibió?
- Correo electrónico
 - Llamada por teléfono
 - Visita a su oficina
 - Otro (especifique)

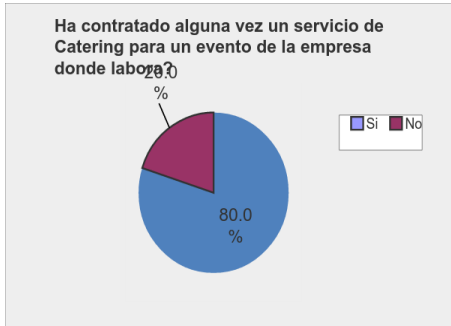
Anexo 11. Selección de la muestra - investigación cuantitativa

# Aleatorio	Empresa	# Aleatorio	Empresa
43	1 Comercial del Acero S.A.	45	41 Ambev Perú S.A.C.
60	2 Euroshop S.A.	6	42 Ferreyros S.A. Ex-Motorindustria S.A.
62	3 Bayer S.A.	48	43 Corporación Misti S.A.
58	4 Unilever Andina Perú S.A.	33	44 Euro Motors S.A.
36	5 Grupo Pana S.A.	79	45 Abbott Laboratorios S.A.
37	6 Dercocenter S.A.C.	51	46 Brightstar Perú S.R.L.
73	7 Limaautos Automotriz del Perú S.A.C.	16	47 Química Suiza S.A.
34	8 Ajeper S.A.	46	48 Hewlett - Packard Perú S.R.L.
59	9 Scania del Perú S.A.	46	49 Hewlett - Packard Perú S.R.L.
9	10 Alicorp S.A.A.	62	50 Bayer S.A.
32	11 General Motors Peru S.A.	47	51 Productos Avon S.A.
56	12 Nestlé Marcas Perú S.A.C.	4	52 América Móvil Perú S.A.C.
74	13 Autoespar S.A.	26	53 Mitsui Automotriz S.A.
35	14 Peruana de Estaciones de Servicios S.A.C.	11	54 Corporación Lindley S.A.
22	15 Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú S.A.	18	55 Profuturo AFP
42	16 Unimaq S.A.	14	56 Unión Andina de Cementos S.A.A.
72	17 Celistics Perú S.A.C.	31	57 Empresa Editora El Comercio S.A.
60	18 Euroshop S.A.	57	58 Trading Fashion Line S.A.
15	19 Maestro Perú S.A.	78	59 Philips Peruana S.A.
40	20 Sony Perú S.R.L.	75	60 Colgate-Palmolive Perú S.A.
54	21 Huawei del Perú S.A.C.	11	61 Corporación Lindley S.A.
13	22 Sodímac Perú S.A.	58	62 Unilever Andina Perú S.A.
47	23 Productos Avon S.A.	73	63 Limaautos Automotriz del Perú S.A.C.
8	24 Rímac Seguros y Reaseguros	29	64 Nextel del Perú S.A.
15	25 Maestro Perú S.A.	79	65 Abbott Laboratorios S.A.
34	26 Ajeper S.A.	11	66 Corporación Lindley S.A.
17	27 Samsung Electronics Perú S.A.C.	25	67 Unique S.A.
49	28 Siemens S.A.C.	57	68 Trading Fashion Line S.A.
52	29 MC Autos del Perú S.A.	17	69 Samsung Electronics Perú S.A.C.
2	30 Telefónica Móviles S.A.	1	70 Petróleos del Perú Petroperú S.A.
17	31 Samsung Electronics Perú S.A.C.	59	71 Scania del Perú S.A.
45	32 Cía. Cervecera Ambev Perú S.A.C.	79	72 Abbott Laboratorios S.A.
1	33 Petróleos del Perú Petroperú S.A.	30	73 Derco Perú S.A.
71	34 Andina de Radiodifusión S.A.C.	59	74 Scania del Perú S.A.
19	35 Automotores Gildemeister Perú S.A.	36	75 Grupo Pana S.A.
71	36 Andina de Radiodifusión S.A.C.	23	76 Procter & Gamble Perú S.R.L.
34	37 Ajeper S.A.	22	77 Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú S.A.
75	38 Colgate-Palmolive Perú S.A.	6	78 Ferreyros S.A. Ex-Motorindustria S.A.
75	39 Colgate-Palmolive Perú S.A.	36	79 Grupo Pana S.A.
62	40 Bayer S.A.	33	80 Euro Motors S.A.

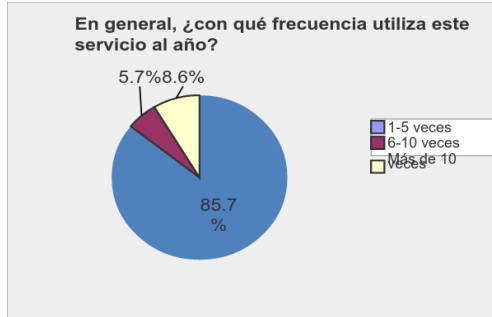
Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 12 Resultados – investigación cuantitativa

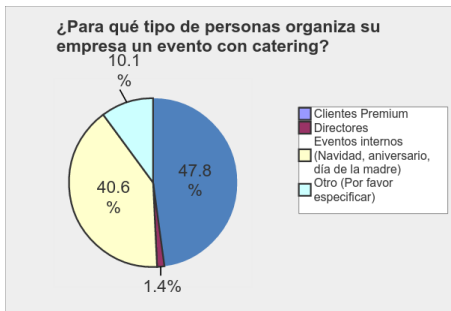
Pregunta 1



Pregunta 2



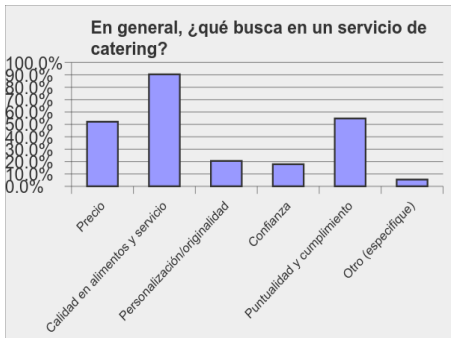
Pregunta 3



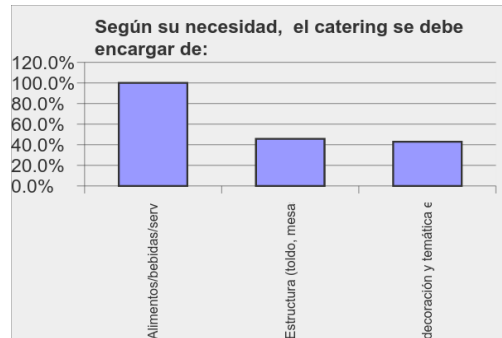
Pregunta 4



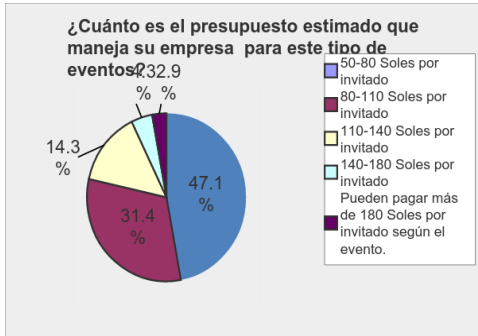
Pregunta 5



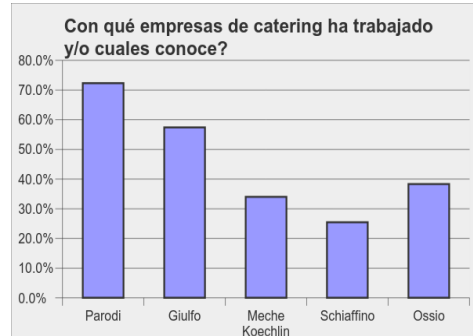
Pregunta 6



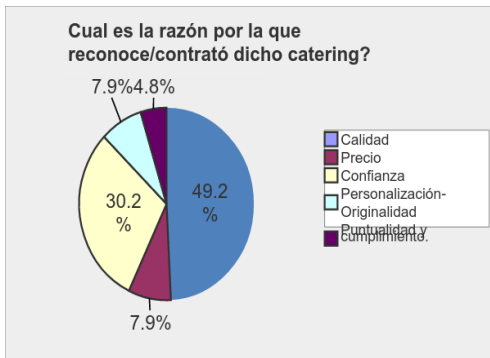
Pregunta 7



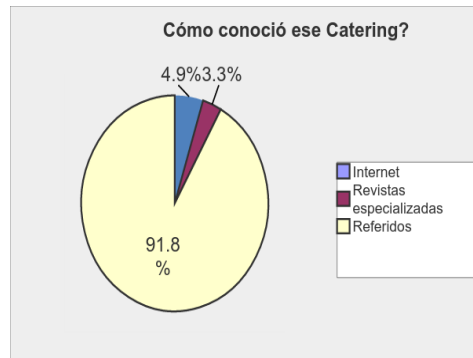
Pregunta 8



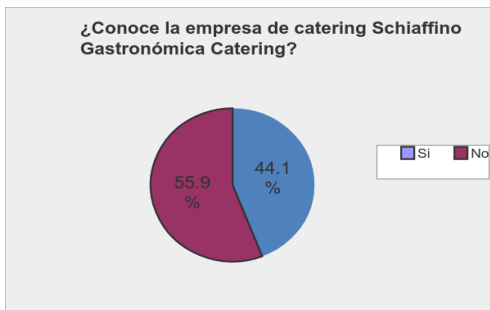
Pregunta 9



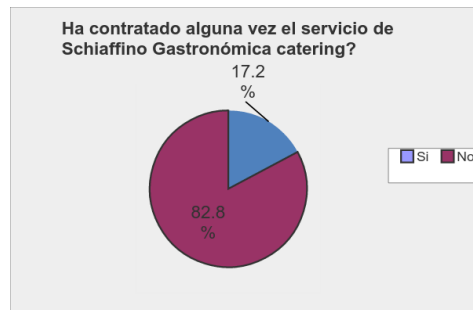
Pregunta 10



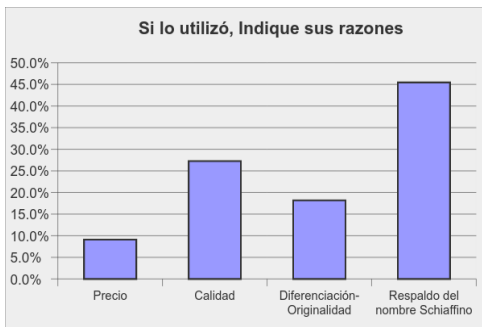
Pregunta 11



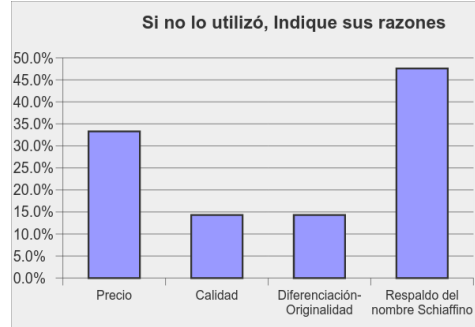
Pregunta 12



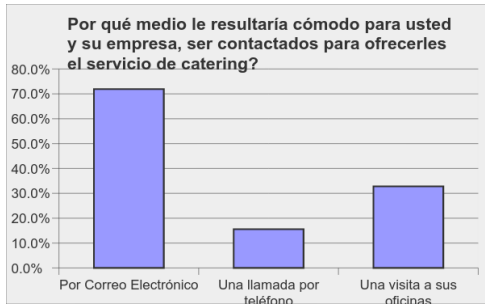
Pregunta 13-A



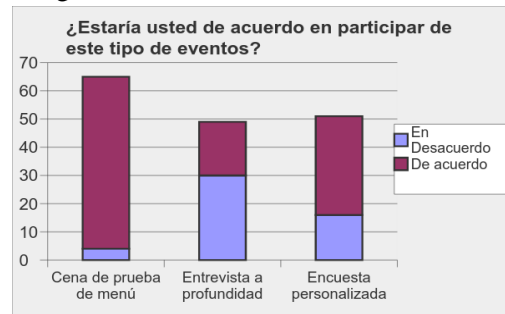
Pregunta 13-B



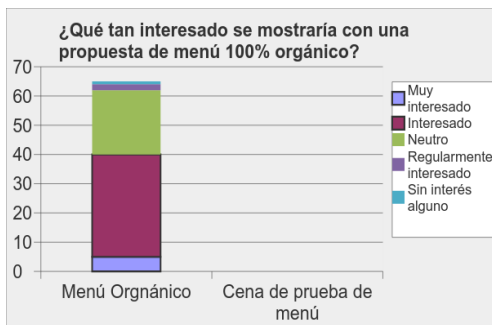
Pregunta 15



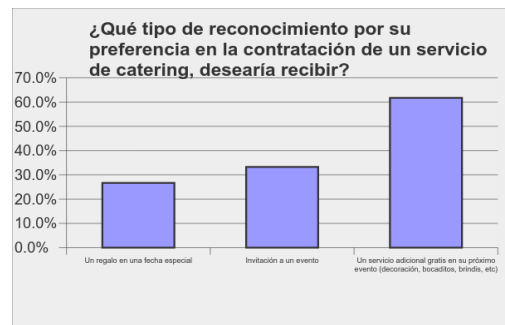
Pregunta 16



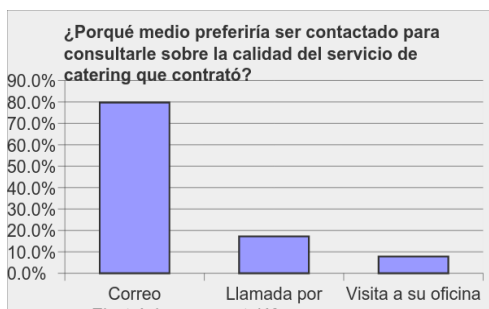
Pregunta 17



Pregunta 18



Pregunta 19



Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 13. Hallazgos de la investigación concluyente

- El 80% de los encuestados han contratado alguna vez un servicio de *catering* para la empresa en la que labora.
- El 85,71% de los encuestados afirman contratar el servicio de un *catering* en un rango de 1 a 5 veces al año.
- Un porcentaje mayor de los encuestados coinciden en contratar los servicios de un *catering* para eventos con clientes *Premium* (47,83%) y para eventos internos como Navidad, aniversario, cierre de año (40,58%).
- Para la mayoría de encuestados tres factores son claves cuando se contrata un *catering*: calidad (90,41%), puntualidad y cumplimiento (54,79%) y precio (52,05%).
- El factor personalización muestra un porcentaje de 20,55% de importancia.
- Los resultados reflejan que el 100% de encuestados están de acuerdo que un *catering* brinde el servicio de alimentos, bebidas y servicio de mozos.
- Podemos apreciar que aproximadamente el 53% de las empresas contratantes está dispuesta a invertir más de S/.80 por invitado, lo cual es un monto significativo por persona. Es decir, este 53% de las empresas encuestadas está dispuesta a invertir por un servicio *Premium* con el fin de generar un impacto en sus invitados.
- Las empresas con mayor recordación asistida de marca es la de Lucha Parodi (73%) y la de Marisa Guiulfo (58%); ambas brindan un servicio de alta calidad y con un precio acorde. Esto indica que los consumidores tendrían a estas empresas como su primera opción para contratar por un servicio de alta gama.
- Por el contrario, Schiaffino Gastronómica Catering aparece con la recordación más baja (25%) frente a sus competidores, lo cual le resta ventaja competitiva y genera una amplia área de oportunidad.
- El 49% de contratantes afirmó que la razón para la selección de la empresa de *catering* es básicamente la calidad de servicio que ofrece y la confianza hacia los resultados (30%); lo que quiere decir, que a estos compradores les importa mucho el posicionamiento de su marca de cara a sus consumidores y están dispuestos a invertir lo necesario para lograr este objetivo.
- La forma principal de conocimiento de marca es a través de referidos (92%); es decir, conocidos que ya hayan usado los servicios y que hayan resultado tan a gusto como para recomendarlo. Vemos que el boca a boca es sumamente importante en esta categoría, por lo que la actividad principal para una empresa en esta categoría es brindar un servicio de calidad y luego generar herramientas para que el boca a boca se potencie y esparza.

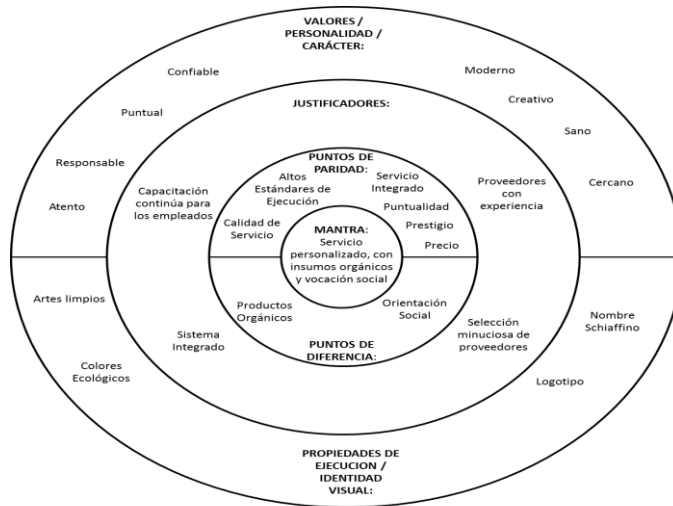
- Podemos apreciar que hay una gran diferencia entre las empresas compradoras que conocen a SGC (44%) y las que finalmente la han contratado (17%); esto quiere decir que SGC sí ha tenido eficiencias en dar a conocer su marca, pero no ha logrado colocar el servicio eficientemente, no ha sido convincente a la hora de cerrar el círculo de venta.
- La principal razón por la que los clientes corporativos no contrataron a Schiaffino fue por el elevado precio que excedía su presupuesto. Los clientes que nunca lo han contratado han “escuchado que es original” refiriéndose a sus diferentes ofertas de menú.
- Al 71% de los clientes corporativos le resultaría más cómodo ser contactado para ofrecer el servicio de *catering* por correo electrónico y luego recibiendo una visita a sus oficinas.
- En cuanto a las actividades organizadas por un *catering* para recabar información, los clientes corporativos estarían más de acuerdo en la invitación a una cena de prueba de menú (93,85%) y realizando una encuesta personalizada. En lo que el cliente no estaría de acuerdo en participar es en la entrevista a profundidad.
- Los consumidores corporativos se muestran interesados en propuestas 100% orgánicas en un 35%; interés neutro en un 22%, pero mucho menor la cantidad de clientes sin interés alguno por dicha propuesta 3%.
- El 61,7% de los clientes prefieren recibir un servicio adicional gratis en su próximo evento (decoración, bocaditos, brindis, etc.) lo cual puede servir para desarrollar planes para generar frecuencia de compra.
- El medio por el que le gustaría ser contacto al cliente corporativo para consultar sobre la calidad del servicio es el de correo electrónico, mostrando una aprobación del 79,69%, seguido por la llamada por teléfono.

Anexo 14. Matriz de segmentación de clientes

		Cantidad de Eventos al Año		
		1	2 - 4	5 - +
Cantidad de Invitados por eventos	0 - 100	C		
	100 - 400		B	
	400 - +			A

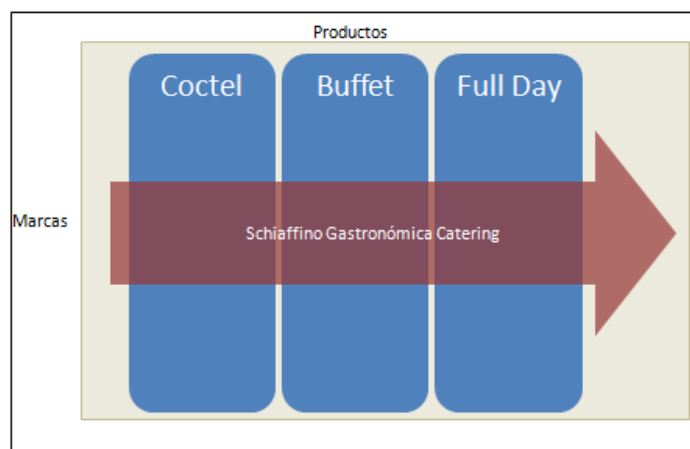
Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 15. Mantra de marca



Fuente: Kotler (2012) Dirección de Marketing

Anexo 16. Matriz marca-producto



Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 17. Entonación del mensaje de comunicación

Contenido	Modo	Forma
Informativo	Reflexivo	Expositivas
Argumental	Impersonal	Racionadas
Testimonial	Coloquial	sugere[n]tes
	Humorística	Demostrativas
		Coercitivas

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 18. Acciones del plan de promoción



Fuente: Lovelock (2009)

Anexo 19. Estructura orientada a la satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia. Basado en LOVELOCK (2009): Marketing de Servicios

Anexo 20. Proceso de la prestación de servicio de SGC



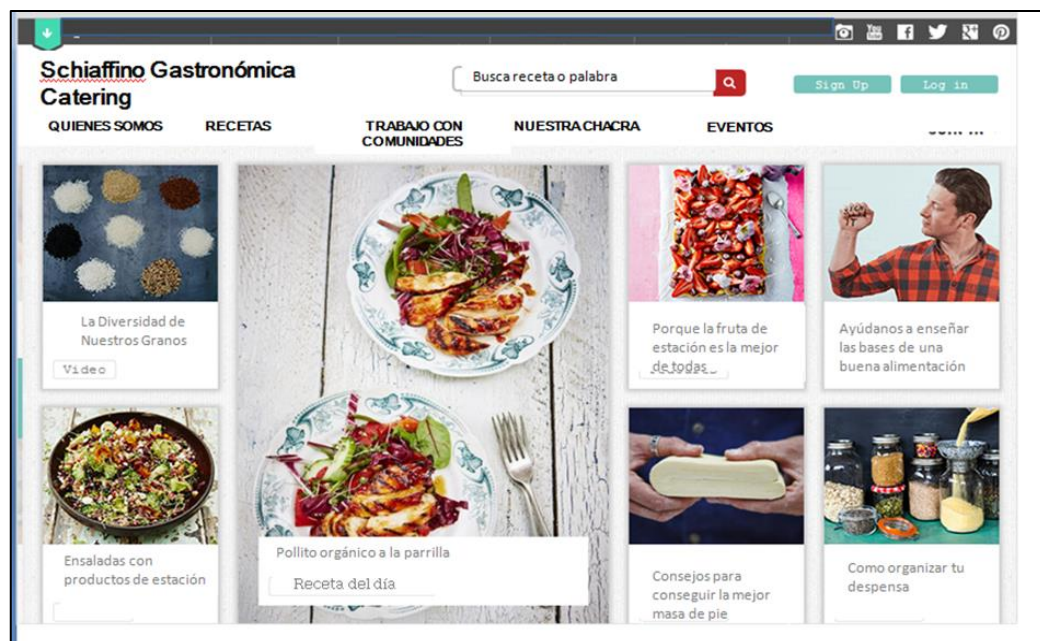
Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 21. Concepto de los obsequios a entregar al cliente

Brindarles a los clientes de SGC obsequios únicos originales y orgánicos es parte fundamental de la labor del *catering*, para poder estar correlacionados con la propuesta de valor que se ofrece en los eventos que realizan. Una tabla de quesos peruanos artesanales, mermelada de grosellas orgánica y una tabla de madera amazónica todo envuelto de forma original pensando en el medioambiente, que una empresa regala a sus clientes por Navidad se convierte en un detalle sumamente especial y único. Es necesario mostrar la diferenciación que caracteriza a SGC.



Anexo 22. Propuesta del diseño de página web para SGC



Anexo 23. Pautas de atención telefónica y *mails* al cliente

Llamadas por teléfono preproducción de evento.

El tono debe ser cordial sin llegar a ser demasiado formal, debe otorgar comodidad al cliente para que pueda conversar abiertamente y expresar todos sus deseos e inquietudes. El cliente debe estar involucrado en el proceso de producción de forma constante y la interactividad es esencial. Las llamadas son más personales que los *mails* ya que reflejan el tono que el cliente tiene. Esto ayuda en el proceso de producción a organizar y coordinar mejor los eventos.

Mails

El estilo debe ser congruente con las llamadas en cuanto al tono. Schiaffino Gastronómica Catering se aproxima a un cliente potencial de manera única, no se tiene un *mail* tipo para todos los clientes potenciales, pues cada cliente es distinto. La entonación debe ser cordial sin llegar a ser demasiado formal. La idea central, tanto en las llamadas como en los *mails*, es darle la confianza necesaria al cliente para que esté interesado en entrar a la página web, Facebook o responder, en todo caso, el *mail* para continuar con la búsqueda de información que acerque a SGC a brindarle sus servicios.

Anexo 24. Perfiles de puestos de Schiaffino Gastronómica Catering

Gerente general

Educación: Administración de Empresas, Economía, Administración Hotelera, Ingeniería Industrial.

Experiencia: cinco años en el rubro de servicio hotelero o gastronómico, administrando alimentos, bebidas y servicios; experiencia en manejo de presupuestos, cotizaciones y control interno.

Salario mensual: S/. 14.000 – 16.000

Subgerente de Operaciones

Educación: Administración de Empresas, Economía, Administración Hotelera, Ingeniería Industrial.

Experiencia: cinco años en el rubro de servicio hotelero o gastronómico en manejo de cocina, administración de alimentos, bebidas y servicios; conocimiento del proceso de abastecimiento, experiencia en manejo de presupuestos, cotizaciones y control interno.

Salario mensual: S/. 8.000 – 10.000

Jefe de Administración

Educación: Administración de Empresas, Economía, Administración Hotelera, Ingeniería Industrial.

Experiencia: dos años en el rubro de servicio hotelero o gastronómico, administración de personal; conocimiento del proceso de abastecimiento, experiencia en manejo de presupuestos, cotizaciones y control interno.

Salario mensual: S/. 5.000 – 7.000

Jefe de Ventas y Marketing

Educación: Administración de Empresas, Economía, Administración Hotelera, Ingeniería Industrial.

Experiencia: dos años en el rubro de servicios de contacto directo con el consumidor, diseño de estrategia de captación de administración de personal, Implementar la estrategia de CRM y retroalimentación con los clientes.

Salario mensual: S/. 5.000 – 7.000.

Jefe de Operaciones

Educación: Administración de Empresas, Economía, Administración Hotelera, Ingeniería Industrial.

Experiencia: tres años en el rubro de servicio hotelero o gastronómico en manejo de cocina, administración de alimentos, bebidas y servicios; conocimiento del proceso de abastecimiento, experiencia en manejo de presupuestos, cotizaciones y control interno.

Salario mensual: S/. 5.000 – 7.000.

Anexo 25. Propuesta de encuesta postservicio

Estimado cliente, le rogamos nos dedique 5 minutos de su tiempo para completar esta encuesta, ya que la información que nos proporciona es sumamente valiosa para continuar mejorando y poder brindarle el mejor servicio.

¿Qué opina de nuestro servicio, tomando en cuenta los siguientes aspectos?

		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Puntualidad				
2	Calidad de la comida				
3	Atención de los mozos				
4	Presentación de la comida				
5	Dedicación en atender sus necesidades				
6	Opinión general				

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 26. Ficha de información del cliente

FICHA DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE			
Nombre	_____		
Apellido	_____		
Empresa	_____		
Rubro de la empresa	_____		
Cargo en la empresa	_____		
Correo electrónico	_____		
Teléfono	_____		
Dirección	_____		
Requerimiento	<i>Buffet</i>	<i>Cocktail</i>	<i>Full Day</i>
Especificaciones	_____		

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 27. Guion de servicio



Guion de Servicio

Fecha _____

<u>El evento</u>	
1	Nombre del evento
2	Tamaño del evento Pequeño () Mediano () Grande ()
3	Cantidad de invitados _____
4	Temática y ambiente _____
5	Cantidad de mozos _____

<u>Antes del evento</u>		Comentarios
1	Comida empacada ()	_____
2	Menaje empacado ()	_____
3	Bebidas listas ()	_____
4	Transportista contratado ()	_____
5	Carga de los insumos al transporte ()	_____
6	Llegada del personal ()	_____
7	Llegada de personal e insumos ()	_____
8	Instalación de la cocina ()	_____
9	Instalación de la barra ()	_____
10	Vestimenta de los mozos ()	_____

<u>En el evento</u>		Comentarios
1	Inicio a la hora pactada ()	_____
2	Revisión del flujo de bocaditos y bebidas ()	_____
3	Revisión de la atención de los mozos ()	_____

<u>Después del evento</u>		Comentarios
1	Menaje embalado ()	_____
2	Transporte para retirar menaje ()	_____
3	Salida ()	_____
4	Inventario de menaje ()	_____

Fuente: Elaboración propia, 2015

Nota biográfica

Luciana Ochoa Fernandez Stoll

Nació en Lima, el 2 de diciembre de 1984. Comunicadora de la Universidad de Lima. Con estudios concluidos en la Maestría de Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico. Es propietaria de la empresa de postres a pedido D`Luciana

Carla Lucía Castro Castillo

Nació en Lima, Perú, el 11 de octubre de 1986, titulada de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Tiene estudios concluidos de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico, cuenta con 7 años de experiencia profesional en el área comercial en diversos sectores; actualmente se desempeña como supervisora responsable de la gestión de ventas de *retail* en Scania del Perú.

Erick Freundt Suarez

Nació en Lima, el 16 de febrero de 1978. Administrador de empresas por la Universidad de Lima. Egresado de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como *Project Manager* de la British American Tobacco Peru, con responsabilidad de las operaciones internacionales para Ecuador y Bolivia.