



“PLAN DE MARKETING PARA LA APLICACIÓN CRONOS”

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

**Presentado por
Andrea Ibáñez Cabrera**

Asesora: Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, agosto de 2020

Dedico este trabajo a mis padres y seres amados, quienes me brindaron su apoyo y estuvieron pendientes durante todo este proceso, sobre todo mi padre, la persona más perseverante del mundo, a quien respeto y amo con todo mi corazón.

Andrea

Agradezco a todas aquellas personas que hicieron posible el desarrollo del presente trabajo, por su atención y aporte de valiosa información.

Resumen ejecutivo

Hoy en día, se vive una cultura de inmediatez, en parte originada por la revolución digital y un ritmo de vida cuya característica principal es la satisfacción inmediata. Enfocando el tema a términos de marketing, se podría afirmar que, para el consumidor, obtener un producto o servicio a la brevedad es una necesidad que prima y demuestra el nivel de relevancia que el tiempo supone en su vida.

Por otro lado, considerando la frase «El cliente siempre tiene la razón», y en plena era tecnológica, el consumidor se encuentra sumamente empoderado al contar con herramientas que le otorgan mayor protagonismo y la capacidad de generar situaciones problemáticas a diferentes empresas de productos y servicios si no cumplen con sus expectativas.

En ese sentido, se identificó la oportunidad de trabajar en esta investigación, que propone la creación de un producto dirigido al mercado potencial de restaurantes. Se trata de una aplicación que buscará cubrir diferentes necesidades, entre las cuales se destacan dos como principales. En primer lugar, se desea mejorar la experiencia de los comensales en diferentes locales; en segundo lugar, se busca lograr el posicionamiento de restaurantes gracias a una herramienta que permita mejorar el servicio, y obtener mayor captación y fidelización de clientes.

La primera necesidad se enfoca en la importancia del tiempo. Se identificó que un gran número de restaurantes tiende a demorar en el flujo de atención con frecuencia, motivo por el cual es bastante común observar a clientes que no disfrutan plenamente de una buena experiencia, sobre todo aquel segmento que normalmente dispone de un espacio de tiempo breve. Esta propuesta les permitirá minimizar la demora, agilizar la atención y optimizar el tiempo para disfrutarlo con total plenitud. Por otro lado, el incremento constante en la oferta de restaurantes genera que la tarea de posicionarse sea más difícil y más aún cuando la preferencia ya no solo se basa en el buen sabor de los platillos, sino en la experiencia total del cliente. El *software* para optimización en la gestión operativa, la proporción de datos y el servicio de microfocalización basados en el análisis del CRM y SCRM potenciarán la atracción y el consumo de los clientes.

Cabe resaltar que, aparte de los retos principales mencionados, este producto buscará promover el consumo en locales con el fin de equilibrar el comportamiento del cliente para el cuidado del medio ambiente, considerando la tendencia y el crecimiento de la compra mediante envío a domicilio por medio de aplicaciones conocidas del mercado.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	2
1.1 Entorno político	2
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno social	3
1.4 Entorno tecnológico	4
1.5 Entorno ecológico	5
1.6 Entorno legal.....	5
1.7 Conclusiones del macroentorno	6
2. Análisis del microentorno	6
2.1 Poder del consumidor	6
2.2 Poder del proveedor	7
2.3 Amenaza de sustitutos.....	7
2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores	9
2.5 Rivalidad de la industria	9
2.6 Conclusiones del microentorno.....	9
3. Propósito de la empresa	10
3.1 Misión.....	10
3.2 Visión.....	10
4. Organización y estructura	10
4.1 Marketing de contenidos.....	11
4.2 Marketing de producto.....	11
4.3 Ventas y alianzas comerciales	11
4.4 Contabilidad.....	11
4.5 Recursos humanos	12
5. Servicios que el producto ofrece.....	12
5.1 <i>Partners</i>	12

5.2 Usuarios	12
6. Análisis de la cadena de valor.....	14
6.1 Logística interna	14
6.2 Operaciones	14
6.3 Logística externa.....	14
6.4 Marketing y ventas.....	14
6.5 Servicio posventa.....	15
7. Análisis situacional	15
8. Análisis FODA	16
9. Conclusiones.....	17
Capítulo III. Investigación de mercado.....	18
1. Objetivos de la investigación	18
1.1 Objetivo general.....	18
1.2 Objetivos específicos	18
2. Metodología	18
2.1 Investigación exploratoria (secundaria).....	18
2.2 Investigación exploratoria (primaria).....	20
2.2.1 Entrevistas a expertos	20
2.2.2 Entrevistas personales.....	20
2.3 Investigación concluyente.....	21
3. Resultados y análisis.....	21
3.1 Principales hallazgos de las entrevistas a expertos	21
3.2 Principales hallazgos de las encuestas	22
4. Estimación de la demanda	23
4.1 Estimación del mercado potencial (partners).....	23
4.2 Estimación del uso (usuarios)	23
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	25
1. Objetivos de marketing	25
2. Estrategias genéricas.....	26
3. Estrategia de crecimiento.....	26
4. Estrategia de segmentación.....	26
5. Estrategia de posicionamiento	27
6. Estrategia de marca.....	28

6.1 Mantra de Cronos.....	28
6.2 Puntos de diferencia y de paridad	28
6.3 Justificadores	29
6.4 Valores, personalidad y carácter	29
6.5 Propiedades de ejecución e identidad visual.....	29
7. Estrategia de clientes.....	30
7.1 Estrategia de captación	30
7.1.1 <i>Partners</i>	30
7.1.2 Usuarios	31
7.2 Estrategia de retención y fidelización.....	31
7.2.1 <i>Partners</i>	32
7.2.2 Usuarios	33
Capítulo V. Tácticas de marketing	34
1. Estrategia de producto.....	34
1.1 Funciones de la plataforma (<i>partners</i>).....	34
1.2 Funciones de la plataforma (usuarios)	37
2. Estrategia de precios	41
3. Estrategia de plaza	41
4. Estrategia de promoción	42
4.1 Estrategia de promoción B2B (<i>partners</i>).....	42
4.1.1 <i>Funnel</i> de conversión.....	43
4.2 Estrategia de promoción B2C (usuarios)	44
4.2.1 Campaña de intriga y lanzamiento (conocimiento, tráfico e interacciones).....	45
4.2.2 Campaña para descargas	48
4.2.3 Campaña para uso de aplicación.....	49
4.2.4 Campaña de fidelización.....	50
5. Estrategia de personas.....	50
6. Estrategia de procesos.....	51
6.1 Scrum	52
6.2 Kanban	52
Capítulo VI. Implementación y control	53
1. Presupuesto	53
2. Proyección de ventas.....	53

3. Financiamiento.....	55
4. Estado de ganancias y pérdidas.....	55
5. Flujo de caja.....	55
6. COK y WACC.....	56
7. VAN y TIR.....	56
8. Control.....	57
9. Planes de contingencia.....	57
Conclusiones y recomendaciones.....	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	60
Anexos.....	66
Nota biográfica.....	82

Índice de tablas

Tabla 1.	Macrovariables del entorno político y sus decisiones estratégicas.....	2
Tabla 2.	Macrovariables del entorno económico y sus decisiones estratégicas	3
Tabla 3.	Macrovariables del entorno social y sus decisiones estratégicas.....	3
Tabla 4.	Macrovariables del entorno tecnológico y sus decisiones estratégicas	4
Tabla 5.	Macrovariables del entorno ecológico y sus decisiones estratégicas	5
Tabla 6.	Macrovariables del entorno legal y sus decisiones estratégicas	5
Tabla 7.	Análisis FODA	16
Tabla 8.	Entrevistas	21
Tabla 9.	Estimación de mercado potencial semestral	23
Tabla 10.	Estimación de mercado potencial mensual.....	23
Tabla 11.	Estimación de uso (total segmento).....	23
Tabla 12.	Estimación de uso (segmento objetivo).....	24
Tabla 13.	Campaña de lanzamiento.....	24
Tabla 14.	Campaña de descargas.....	24
Tabla 15.	Objetivos de marketing (<i>partners</i>)	25
Tabla 16.	Objetivos de marketing (usuarios).....	25
Tabla 17.	Variables de segmentación de mercado (<i>partners</i>)	27
Tabla 18.	Variables de segmentación de mercado (usuarios).....	27
Tabla 19.	Cobertura mensual (fuerza de ventas)	31
Tabla 20.	Comisión mensual por servicio	41
Tabla 21.	Presupuesto y actividades de figuras públicas.....	46
Tabla 22.	Personal de Cronos.....	51
Tabla 23.	Presupuesto.....	53
Tabla 24.	Proyección de usuarios en el primer año	54
Tabla 25.	Venta inicial	54
Tabla 26.	Proyección de ventas en el primer año	54
Tabla 27.	Proyección de descargas y usuarios	54
Tabla 28.	Crecimiento anual.....	55
Tabla 29.	Préstamo bancario	55
Tabla 30.	Estado de ganancias y pérdidas	55
Tabla 31.	Flujo de caja	56
Tabla 32.	WACC	56
Tabla 33.	VAN y TIR.....	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama Cronos	10
Gráfico 2.	Mapa de experiencia del cliente	13
Gráfico 3.	Aspectos relevantes en el servicio	15
Gráfico 4.	Mapa de empatía.....	20
Gráfico 5.	Encuestas	22
Gráfico 6.	Matriz de Ansoff.....	26
Gráfico 7.	Logotipo de Cronos	29
Gráfico 8.	<i>Funnel</i> de conversión	30
Gráfico 9.	Prototipo web (<i>home</i>)	34
Gráfico 10.	Prototipo de la aplicación móvil (inicio y primera interfaz).....	37
Gráfico 11.	Prototipo aplicación móvil (geolocalización y perfil del usuario).....	38
Gráfico 12.	Prototipo de aplicación móvil (reservas)	39
Gráfico 13.	Prototipo de aplicación móvil (pedidos).....	39
Gráfico 14.	Prototipo de aplicación móvil (pagos).....	40
Gráfico 15.	Panel publicitario.....	47
Gráfico 16.	COK.....	56

Índice de anexos

Anexo 1.	Cadena de valor	67
Anexo 2.	FODA cruzado.....	68
Anexo 3.	Lista de expertos entrevistados.....	69
Anexo 4.	Cuestionario para entrevistas a expertos (especialistas en el rubro).....	69
Anexo 5.	Cuestionario para entrevistas a expertos (restaurantes).....	70
Anexo 6.	Cuestionario para entrevistas personales (hombres y mujeres de 25 a 55 años de los NSE B y C).....	71
Anexo 7.	Resultado de encuestas	71
Anexo 8.	Atributos y beneficios diferenciales	75
Anexo 9.	Resumen de estrategia de promoción B2B.....	76
Anexo 10.	Resumen de estrategia de promoción B2C.....	77
Anexo 11.	Presupuesto de marketing y publicidad.....	78
Anexo 12.	Proceso de clientes	79
Anexo 13.	Modelo Kanban	79
Anexo 14.	Modelo Canvas.....	80
Anexo 15.	Lienzo de propuesta de valor Canvas	81

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación muestra un plan de marketing que evalúa las condiciones del mercado para el lanzamiento de un nuevo producto enfocado en el mercado de restaurantes. Este producto permitirá agilizar y optimizar flujos para mejorar la experiencia del cliente y que los restaurantes cuenten con una herramienta innovadora que mejore el servicio, la captación y la fidelización de comensales.

El objetivo de la investigación es corroborar que la aplicación será una solución para las necesidades descritas y su viabilidad en el mercado actual. Se manejarán dos públicos objetivos. El primero lo formarán restaurantes ubicados en las zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana, caracterizados por tener mayor afluencia de perfil ejecutivo y a los que también se les denominará *partners* o compañeros, término referido a los futuros socios. El segundo constará de varones y mujeres de 25 a 55 años de niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C, también denominados usuarios.

La investigación se dividió en varias etapas. La primera abarcó el análisis del macroentorno y el microentorno con el fin de revisar factores externos e internos que puedan afectar el mercado en donde se desarrollará el producto para considerarlos como oportunidades o amenazas sobre las cuales se definirán las estrategias correspondientes.

Luego, se mostrarán las fases de investigación exploratoria y concluyente. En la primera fase, se abordaron fuentes secundarias relacionadas al tema y fuentes primarias sobre la base del análisis cualitativo, con más de treinta entrevistas a personas del rubro gastronómico, como dueños de restaurantes, jefes de marketing y especialistas. Para la fase concluyente, se realizó el análisis cuantitativo, que consistió en encuestas dirigidas a supuestos y futuros usuarios de la aplicación.

Contando con los resultados de la investigación, se realizó la estimación de la demanda y el grado de aceptación del producto, y se procedió con el planeamiento estratégico y de las tácticas de marketing para el logro de objetivos. Hay que mencionar que en el Perú ya existen plataformas que ofrecen servicios enfocados en el rubro gastronómico; por ese motivo, se resaltaron los atributos y los beneficios que ofrecerá la aplicación a diferencia del resto de plataformas.

Por último, mediante el análisis financiero correspondiente, se evaluó si el plan de marketing es viable económicamente y se realizó un proyectado de ingresos a corto y largo plazo. Esto reflejará que el lanzamiento del producto es conveniente para el mercado al que irá dirigido.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

1.1 Entorno político

El entorno político está atravesando un momento de incertidumbre por las elecciones del nuevo Congreso luego de su cierre en septiembre de 2019 por el presidente Martín Vizcarra, acción que elevó la aprobación del público¹. Según Coronel (2019), el presidente Vizcarra tiene la característica de ceder y negociar con los ciudadanos para evitar confrontamientos. Asimismo, el Gobierno está mostrando mayor interés en realizar acciones colectivas para la lucha anticorrupción. Anualmente, se registran pérdidas que podrían invertirse en instituciones para el desarrollo social (Xinhua 2019a). También se está trabajando en mejorar la seguridad ciudadana. En la Tabla 1, se presentan las macrovariables del entorno político y sus decisiones estratégicas.

Tabla 1. Macrovariables del entorno político y sus decisiones estratégicas

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Aprobación presidencial, indecisión partidaria para elección de nuevo Congreso e incertidumbre	Coronel, 2019 Gestión, 2019a	Oportunidad	Las categorías restaurantes y <i>startups</i> han crecido a pesar de la incertidumbre. Se revisarán las normas ya establecidas para considerarlas en el producto y se dispondrá de un plan de contingencia en caso de que surja inestabilidad en el mercado.
Lucha contra la corrupción y desigualdad social	Xinhua, 2019a Canal N, 2019	Oportunidad	La lucha en mención permitirá que más ciudadanos tengan mayores oportunidades como educación y crecimiento económico. Esto impulsará a que el número de habitantes de los niveles socioeconómicos A, B y C crezca; por tanto, se invertirá en lo necesario para mantener la calidad del producto.
Mayor interés en la inseguridad ciudadana e inseguridad tecnológica	Gestión, 2019b Exitosa Noticias, 2019	Oportunidad	La inseguridad en las calles, actualmente, no es un factor que afecte en magnitud la asistencia a restaurantes; sin embargo, una mayor seguridad podría incrementar el consumo. Uno de los atributos más importantes de la aplicación será la seguridad en el tratamiento de datos contra peligros de clonación, estafa, entre otros delitos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2 Entorno económico

Para 2020, la proyección del producto bruto interno (PBI) es de 2,4 % a 2,7 %. Por su parte, en la categoría restaurantes² el valor promedio de consumo por persona es de S/ 30 o S/ 40 (Perú 2019a) y en el público *millennial*³ se incrementó a S/ 90.

¹ La aprobación del presidente Martín Vizcarra se elevó de 40 % a 75 % (Radio Programas del Perú [RPP] 2019a).

² Según la encuesta mensual del sector servicios, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la categoría creció a 4,87% en el 2019 (2020).

³ El término *millennial* o generación Y refiere a aquellas personas nacidas entre los años 1981 y 1997 (Blasco 2018).

Se resalta la importancia de la inversión en innovación tecnológica para la competitividad empresarial. Uno de los temas que se observó durante 2019 fue la inversión en tratamiento y ordenamiento de datos de manera automática para liberar trabajo repetitivo por parte de los colaboradores (Mendoza 2019a). A continuación, en la Tabla 2, se presentan las macrovariables del entorno económico y sus decisiones estratégicas.

Tabla 2. Macrovariables del entorno económico y sus decisiones estratégicas

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Proyección del PBI de 2,4 % a 2,7 % en 2020	La República, 2019 Xinhua, 2019b	Amenaza	El decrecimiento anual no beneficiará a los negocios; sin embargo, se proyecta un crecimiento gradual. Se considerará un fondo que brinde soporte a la empresa por si se necesitara incrementar en gastos adicionales en promocionar el producto.
Importancia de la innovación digital en la competitividad empresarial	Vega, 2019 Mendoza, 2019a	Oportunidad	En vista de que se vive plena era digital, las empresas deben invertir en herramientas que les proporcionen información para una mejor gestión en sus negocios y mayor competitividad.
El <i>ticket</i> promedio de consumo en restaurantes es de S/ 30 a S/ 40. Para el público <i>millennial</i> es de hasta S/ 90.	Perú 21, 2019a Perú Retail, 2019a Gestión, 2019c	Oportunidad	Existe un amplio mercado para uso del producto, sobre todo el público <i>millennial</i> . La inversión publicitaria apuntará al público objetivo definido con edades de 25 a 55 años; sin embargo, se desarrollará contenido y se plantearán campañas separando a la generación Y de la X con el fin de perseguir y lograr resultados más efectivos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.3 Entorno social

La tendencia del uso de plataformas digitales para consultas y compra de productos está creciendo y a la vez transformando al consumidor peruano, quien cada vez exige mayor efectividad por parte de las empresas. Principalmente, utiliza las redes sociales como herramienta de referencia o descargo si un producto no colma sus expectativas. Ello genera la necesidad de conocer más a profundidad al cliente y, si se le agrega el grave problema del tránsito vehicular, el cual resta tiempo para la realización de diferentes actividades, se observará un escenario en donde el producto podría desarrollarse aportando servicios de solución y alivio. A continuación, en la Tabla 3, se presentan las macrovariables del entorno social y sus decisiones estratégicas.

Tabla 3. Macrovariables del entorno social y sus decisiones estratégicas

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en el Informe de Desarrollo Humano, el Perú subió del puesto 89 al 82.	Gestión, 2019d	Oportunidad	El incremento de ingresos promueve el mayor consumo; en tal caso, se promocionará el producto mediante las estrategias de marketing y publicidad correspondientes.

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Grave problema con el tráfico y acciones para reducirlo	RPP, 2019b América Noticias, 2019	Oportunidad	Pese a las acciones, Lima se ubica entre los peores lugares con mayor tráfico del mundo. La aplicación permitirá que el cliente se anticipe y evite la demora de atención en el lugar a donde se dirija.
Atención al cliente, las habilidades blandas sobre las duras, por ejemplo, la seguridad, la confianza y el compromiso	Rego, 2019	Oportunidad	Los valores de la empresa guardarán coherencia con las habilidades blandas mencionadas. Desde la contratación del personal encargado hasta los clientes B2B tendrán que ser afines a la marca para ofrecer la mejor atención.
Conocimiento profundo del cliente para una mejor experiencia	Perú Retail, 2019b	Oportunidad	Se trabajará en base de datos destinada al seguimiento del cliente para la mejor experiencia de usuario y la planificación de campañas efectivas.
El consumidor se ha vuelto más exigente, realiza consultas en línea antes de adquirir productos y se guía de recomendaciones en redes.	La Prensa, 2019a	Oportunidad	El consumidor consume más información previa al consumo o compra; por ello, se trabajará en contenido de valor que motive la compra y el consumo desde la aplicación.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.4 Entorno tecnológico

Características como la rapidez y la practicidad para adquirir productos o servicios son muy valoradas. La oferta mediante plataformas digitales se ha vuelto común y hasta necesaria por parte de las empresas, que tienen el deber de innovar con herramientas que faciliten al acercamiento y la adquisición de sus productos. Así mismo, el impulso por la transformación digital de las empresas, la masificación del uso de *smartphones* y el apogeo son grandes oportunidades para lanzar este producto innovador, práctico y completo para el beneficio de los clientes. Si bien el mercado aún es medianamente joven, las fuentes presentadas en la Tabla 4 confirman que el mercado peruano se está adaptando rápidamente a cambios que le aportan beneficios significativos.

Tabla 4. Macrovariables del entorno tecnológico y sus decisiones estratégicas

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Crecimiento en pagos digitales y uso de aplicaciones móviles	Tarqui, 2019 Chong, 2019	Oportunidad	La tendencia al crecimiento del uso de aplicativos facilita la promoción del producto. Ello motivará a los restaurantes a invertir en innovación digital.
Mayor impulso a la innovación para el crecimiento y el desarrollo del país	L. Ramos, 2019 El Peruano, 2019	Oportunidad	Es un momento oportuno para promocionar el producto a empresas de la categoría restaurantes, mencionando la importancia de la innovación por la mejora de procesos y experiencia de sus clientes.
Perú se ubica en el séptimo lugar en innovación digital de América Latina. Las empresas adquieren conocimientos, pero falta capacitación en el procedimiento.	Agencia Peruana de Noticias Andina [Andina], 2019a	Oportunidad	Se estará pendiente del funcionamiento correcto del producto. Para ello, se revisará de forma permanente la experiencia del usuario, y se innovará o se mejorará el aplicativo si la situación lo amerita en coordinación con la agencia digital con la que se trabajará permanentemente.
El uso de <i>smartphones</i> se masifica: el 84% de peruanos en zona urbana utiliza uno.	Mendoza, 2019b	Oportunidad	Puesto que actualmente el <i>smartphone</i> es considerado como el principal medio de acceso a Internet, mayormente será necesario enfocar el producto y las campañas promocionales en versión móvil.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.5 Entorno ecológico

Entre diversas acciones, prima el consumo de plástico responsable con la posibilidad de envases ecológicos como reemplazo. Paulatinamente, los restaurantes limeños están optando por esta práctica. Entre ellos, figuran locales ecoamigables que resultaron ser tendencia en 2019. El cambio por envases ecológicos deberá ser aplicado en su totalidad según medidas que el Gobierno está imponiendo gradualmente. Finalizando el 2018, se inició la ley de regulación del uso de plástico, medida que concientizó y redujo en 30 % su consumo (Andina 2019b). A continuación, en la Tabla 5, se presentan las macrovariables del entorno ecológico y sus decisiones estratégicas.

Tabla 5. Macrovariables del entorno ecológico y sus decisiones estratégicas

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Mayor concientización medio ambiental. Reducción del 30 % en consumo de plástico en 2019	Andina, 2019b Andina, 2018 E. Ramos, 2019	Oportunidad	La conciencia medioambiental es una oportunidad para fomentar el consumo en locales; de esa manera, se cuidará el medio ambiente y se ahorrará en gastos.
Tendencia de restaurantes ecoamigables y empresas del rubro que buscan alternativas al plástico para envío de comida	Perú Retail, 2019c Reuters, 2019	Oportunidad	Se realizará una cobertura de restaurantes ecoamigables. Es una tendencia en crecimiento porque cada vez reciben mayor aceptación como alternativas para el cuidado del medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.6 Entorno legal

En diciembre de 2018, se aprobó la Ley N° 30884, que regula el consumo de plástico e indica que, a partir del mes de agosto de 2019, se debía iniciar el cobro por bolsas en diferentes establecimientos comerciales; además, se estableció un impuesto de S/ 0,10, que se incrementará al 100 % cada año hasta el 2023 (Perú 21 2019b). Las acciones que se rigen en torno a la ley se están efectuando de manera gradual y se estableció como fecha límite el 28 de julio de 2021 para la fabricación de bolsas de plástico no reutilizables, envases de tecnopor y utensilios de difícil degradación (Andina 2018). Por otro lado, se está retomando el desarrollo de la normativa regulatoria para plataformas de servicios, sobre todo aquellas que protegen los derechos laborales e impuesto general a las ventas. A continuación, en la Tabla 6, se presentan las macrovariables del entorno legal y sus decisiones estratégicas.

Tabla 6. Macrovariables del entorno legal y sus decisiones estratégicas

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Plazo hasta el 28 de julio de 2021 para la prohibición de fabricación de bolsas de plástico, envases de tecnopor y utensilios de difícil degradación	Perú 21, 2019b Gestión, 2019e	Oportunidad	Las leyes establecidas permitirán que el producto sea más atractivo para futuros clientes. La aplicación tendrá el beneficio de alivianar el consumo de plástico, envases, entre otros elementos.
Regulación de normas para plataformas digitales	Villar, 2019	Oportunidad	Para el desarrollo de la aplicación, se acatarán las normas establecidas para no perjudicar al público y evitar inconvenientes futuros con la ley.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.7 Conclusiones del macroentorno

La compra de productos y servicios está cambiando aceleradamente como efecto de la innovación tecnológica, el crecimiento en la economía es notable y los indicadores de incremento en consumo confirman que el público muestra aceptación ante diferentes plataformas de compra digital. Así mismo, la penetración de *smartphones* y el uso frecuente de aplicaciones confirman un nuevo comportamiento del consumidor, tendencias positivas para la propuesta en estudio y por considerar por parte de las empresas del sector restaurantes para mantenerse a la vanguardia con herramientas que les proporcionen mayor reconocimiento y rentabilidad.

Acerca de la conciencia medioambiental, cada vez son más aquellos que se suman al cuidado del planeta. En Perú ya se están emitiendo normas regulatorias para evitar el consumo de plástico y difundiendo campañas de reciclaje; sin embargo, es un proceso largo y a la vez contradictorio por escenarios como el incremento de compra de pedidos a domicilio (Flores 2019), en los cuales los alimentos son enviados en envases de plástico y tecnopor.

2. Análisis del microentorno

El presente análisis, en referencia a las cinco fuerzas que definió Michael Porter (2008a), presenta la situación del microentorno para entender las condiciones y realidad del mercado donde se desarrollará el producto. Así, se podrá obtener una visión amplia de la atractividad de la industria con la finalidad de resaltar los atributos, las competencias y la ventaja diferencial de la plataforma.

2.1 Poder del consumidor

El producto se dirigirá a dos mercados objetivos. El primero se enfoca en restaurantes ubicados en las zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana, principalmente aquellos activos en redes sociales, interesados en herramientas que les permitan mejorar el servicio mediante la innovación y que requieran lograr mayor posicionamiento para la captación y la fidelización de sus comensales. No se descarta ampliar la zonificación a mediano plazo, lo cual dependerá del desempeño y la aceptación del producto. El segundo público lo conformarán varones y mujeres de los NSE A, B y C de 25 a 55 años que trabajan en las zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana. Se caracterizan por ser prácticos, valoran mucho el tiempo, suelen comer fuera de casa y buscan las mejores experiencias. Tienen buena estabilidad económica, y son innovadores y usuarios activos en redes sociales.

- **Poder: Medio**

El poder es medio para ambos públicos. En relación con los restaurantes, es medio porque, aunque se trate de una plataforma innovadora, inicialmente tendrá carga operativa adicional para el proceso de adaptación. Se deberán comunicar las propiedades del producto sustentadas con datos relevantes que aportarán a la captación, el posicionamiento, la fidelización y el incremento de ingresos. Por otro lado, es medio para el usuario al considerar su nivel de exigencia y constante búsqueda de opciones que le proporcionen practicidad, facilidad y seguridad en la compra, ya que aún se percibe desconfianza en las transacciones vía Internet por el riesgo de fraudes o errores. Tanto el recelo por la inseguridad informática como la disposición de contar con la opción tradicional del proceso para reservar, pedir y pagar en restaurantes son barreras de entrada⁴ que serán contrarrestadas con los atributos y los beneficios del producto, sobre todo con el mensaje del valor y el ahorro de tiempo como ventaja principal.

2.2 Poder del proveedor

Se considera como proveedora a la agencia digital que se contratará para la realización y el mantenimiento de la plataforma, trabajo que deberá llevarse a cabo en coordinación con especialistas que pertenecerán a la planilla de la empresa. Por otro lado, solo algunos restaurantes serán considerados proveedores. Estos serán evaluados para negociación de alianzas comerciales que resulten convenientes para el desenvolvimiento del producto y la exposición de marca.

- **Poder: Medio**

El poder del proveedor es medio. Se requerirá de una empresa reconocida que facilite el desarrollo del proyecto por las herramientas, el conocimiento y la experiencia en el tema. Será pertinente contar con recomendaciones, y revisar propuestas y proyectos realizados para evaluar costos y beneficios.

2.3 Amenaza de sustitutos

Mayormente el sistema de reservas se realiza a través de llamadas telefónicas (ver más adelante Gráfico 5), el sitio web, las redes sociales, reservas en línea o compra anticipada de experiencias en distintas plataformas. Para los pedidos en local, se suele contar con *softwares* especializados y

⁴ Las barreras de entrada son aquellas ventajas de los actores ya existentes en un mercado (Porter 2008a).

los pagos son realizados mediante el uso de dispositivos electrónicos, alternativas innovadoras que paulatinamente ganan popularidad como las billeteras virtuales, código *QR*⁵ y en efectivo.

El personal de servicio a la mesa es una pieza fundamental para el restaurante. La especialista en el rubro Nora Sugobono⁶ (comunicación personal) resaltó la importancia del contacto y la recomendación del mesero, ya que forma parte de la experiencia en el restaurante. En contraste, la mayoría de entrevistados enfatizó que lo más molesto para gran parte del público es la demora en atención, sobre todo aquellos usuarios a los que irá dirigida la propuesta de la presente investigación.

Acerca del servicio en gestión de datos, desde la plataforma propuesta no solo se podrán contar con distintos informes, como otros *softwares*, sino también datos de comensales que consuman sus locales y la opción de promocionarse mediante estrategias de microfocalización.

- **Poder: Bajo**

El Perú es un país de costumbres marcadas; sin embargo, la aceptación de diferentes plataformas demuestra que no es un público difícil de adaptarse a cambios innovadores. La barrera para el ingreso del nuevo producto debería ser mínima considerando que es una propuesta que agilizará procesos mediante la autogestión del usuario final, innovación que podría ser aprovechada en horarios de mayor concentración e incrementar ventas en horarios de baja afluencia de clientes. De veinticuatro entrevistados en restaurantes, cinco dudaron en realizar cambios en la gestión operativa; ellos fueron Eduardo Yahbes, Jorge Wong, Victoria Zea, Duyo Maric e Iván Carrascal. Para mayor detalle sobre los datos de los entrevistados, véase el Anexo 3. Todos los entrevistados de restaurantes mencionaron los inconvenientes durante el horario de mayor afluencia de comensales como una justificación de la demora en la atención al cliente que normaliza tal situación. Incluso los propios comensales, a pesar del malestar que les provoca, terminan normalizando las demoras. La mayoría de entrevistados coincidió en el interés por mejorar la atención. En ese sentido, será preciso transmitir adecuadamente los aportes que la aplicación brindará para la mejora de los procesos, la captación, la fidelización y los ingresos futuros.

⁵ Son las siglas del término *quick response*, que significa ‘respuesta rápida’.

⁶ Nora Sugobono es una periodista con más de diez años de experiencia. Actualmente, es redactora especializada en el rubro gastronómico en la Empresa Editora El Comercio.

2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Actualmente, el mercado no cuenta con una aplicación que abarque las funciones de reservar, pedir y pagar mediante autogestión del usuario. Pese a que existe competencia y dirigida al mismo mercado objetivo, no se considera directa por no cumplir con todos los atributos en una sola plataforma.

- **Poder: Medio**

Según entrevistados, algunas plataformas tienen planificado ampliar sus servicios; en tal caso, próximamente podrían convertirse en competencia directa. Por esa razón, es importante resaltar aquellos puntos que diferencien el producto de otras aplicaciones, y trabajar en el posicionamiento y la fidelización de usuarios mediante las estrategias correspondientes.

2.5 Rivalidad de la industria

- **Poder: Medio**

La industria de innovación digital, específicamente aplicaciones móviles, sigue marcando tendencia en diferentes sectores empresariales y emprendimientos, y goza de popularidad y consideración en el presupuesto de diferentes compañías. En el rubro gastronómico, la categoría restaurantes también está invirtiendo en servicios ofrecidos por diferentes plataformas de reservas, servicios de entrega a domicilio, más conocidos como *delivery*, e incluso trabajando en potenciar sus portales web y creando sus propias aplicaciones porque comprenden la necesidad de avanzar con las nuevas tecnologías y formas de consumo.

2.6 Conclusiones del microentorno

Mediante el análisis, se observó que el mercado es atractivo para el desarrollo del producto. En primera instancia, se apostará en enfocar el producto al público ejecutivo, un grupo dispuesto al uso de aplicaciones novedosas que le aporte beneficios sustanciales, y, por otro lado, a restaurantes interesados en productos que mejoren la gestión operativa en el proceso en el servicio al cliente. Aunque el Perú es un país de costumbres marcadas, también es uno adaptable a novedades tecnológicas y con una demanda de aplicaciones en crecimiento al que, aparte de impactar mediante campañas publicitarias efectivas, se deberá ofrecer la mejor experiencia de usuario. Si bien existen aplicaciones que ofrecen servicios parecidos, es el momento oportuno para el lanzamiento de una herramienta que proporcione soluciones enfocadas en la atención al cliente, seguimiento para un trato más personalizado e impulso para el consumo en locales.

3. Propósito de la empresa

La plataforma buscará mejorar la experiencia del cliente gracias a la optimización del tiempo. Para ello, se ofrecerán funciones que ayuden a agilizar el proceso de compra mediante la autogestión del usuario y al mismo tiempo hacerle seguimiento con el fin de generar estrategias promocionales segmentadas que deriven en el incremento de consumo en locales y equilibrarlo con el canal de envío a domicilio como acción responsable para el cuidado del medio ambiente.

3.1 Misión

- **Partners:** Mejorar la gestión operativa y promover el consumo en local mediante estrategias que incluyan la microsegmentación de datos para una comunicación más efectiva
- **Usuario:** Permitir el ahorro y un mayor provecho del tiempo a partir del consumo responsable mediante la autogestión en procesos de reservas, pedidos y pagos a fin de tener mejores experiencias en restaurantes.

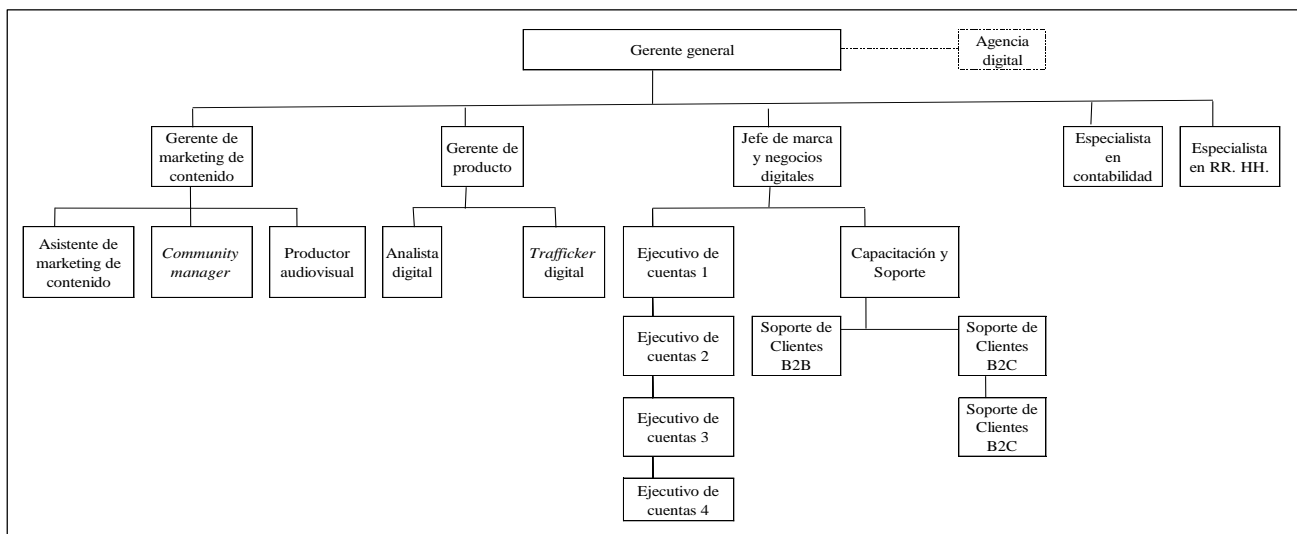
3.2 Visión

Mejorar la calidad de vida y servicio al cliente.

4. Organización y estructura

A continuación, en el Gráfico 1, muestra la conformación de la empresa, compuesta por cinco áreas internas y una externa. Esta última está conformada por la agencia digital por contratar.

Gráfico 1. Organigrama Cronos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.1 Marketing de contenidos

Será el área que se encargará del desarrollo y puesta en marcha de la estrategia de marketing de contenidos con el fin de atraer al público objetivo y *buyer persona*⁷ utilizando las herramientas correspondientes para gestión de publicaciones en diferentes plataformas, optimización de motores de búsqueda, etc. La implementación del material será realizada según un calendario establecido. El equipo estará conformado por una jefatura, asistente, *community manager* o administrador de redes sociales, y realizador audiovisual.

4.2 Marketing de producto

El área de marketing de producto se encargará de velar por el óptimo funcionamiento del producto, la corrección de errores y las innovaciones. Así mismo, tendrá la responsabilidad de realizar y poner en marcha estrategias para el posicionamiento y la consolidación de marca. Mantendrá contacto directo con la agencia digital y trabajará junto con las áreas de marketing de contenido y de ventas. Por otro lado, el equipo contará con todas las herramientas de análisis digital, tales como Google Analytics, Google Search Console, Firebase Analytics, Píxel de Facebook, así como los sistemas *Customer Relationship Management (CRM)* y *Social Customer Relationship Management (SCRM)*⁸. Se compondrá por una jefatura, el analista digital y el *trafficker* digital, quien se encarga de la planificación, la implementación y el seguimiento de las campañas digitales.

4.3 Ventas y alianzas comerciales

Es el área especializada en la venta del servicio, la negociación y la generación de alianzas comerciales. El equipo estará compuesto por una jefatura, cuatro ejecutivos, un capacitador técnico y personal de soporte para la atención al cliente. Este estará conformado por personal para el público *business to business (B2B)*, vinculado con la venta dirigida a empresas, y por dos personas para el *business to consumer (B2C)* o venta al consumidor final. El personal se incrementará según el avance relacionado a la captación de restaurantes y usuarios de la aplicación.

4.4 Contabilidad

El área contable empezará con una persona dedicada al control financiero de la empresa. Los asuntos financieros serán tratados directamente con la gerencia general.

⁷ *Buyer persona*: término usado en marketing que propone el diseño o representación del consumidor potencial. Es más específico que el público objetivo porque incluye necesidades y motivaciones.

⁸ *Customer Relationship Management (CRM)* o gestión de relaciones con clientes es un sistema que facilita la organización y maximiza el provecho de una base de datos para gestionarla de la mejor manera. *Social Customer Relationship Management (SCRM)* es la versión actualizada, pues incluye la gestión de redes sociales.

4.5 Recursos humanos

Así como el área contable, inicialmente contará con una sola persona. El tratamiento de las actividades relacionadas será revisado con la gerencia general.

5. Servicios que el producto ofrece

Los servicios se idearon utilizando la metodología *design thinking*⁹ o de pensamiento de diseño considerando la elaboración del mapa de experiencia del cliente y del mapa de empatía; ambas son herramientas tomadas en cuenta en la fase empatizar. Para la segunda fase o definir, se realizó el análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA, ver Tabla 7), y se resaltaron los resultados de la investigación exploratoria secundaria, las entrevistas a expertos y las encuestas (ver Capítulo III).

5.1 Partners

- Gestión de reservas, pedidos y pagos
- Recepción de calificaciones, mensajes y sugerencias de usuarios
- Reportes semanales.
- Seguimiento y análisis de datos del usuario mediante sistema de CRM y SCRM
- Publicidad basada en audiencias, geolocalización y recomendaciones
- Actualizaciones gracias al sistema de gestión de contenidos (CMS, por sus siglas en inglés)

5.2 Usuarios

- Información de restaurantes cercanos según geolocalización y preferencia de usuario
- Autogestión de reservas, pedidos y pagos
- Calificación al restaurante y aplicación
- Perfil de usuario, con posibilidad de actualización de datos, información de consumos anteriores, notificaciones, promociones, etc.
- Comunicación vía chat con el local y el personal de la aplicación.

A continuación, en el Gráfico 2, se presenta el mapa de experiencia del cliente del producto.

⁹ *Design thinking*: es un proceso de pensamiento estratégico. Se divide en empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar.

Gráfico 2. Mapa de experiencia del cliente

Fases	Reservas				Pedidos					Pagos						
Objetivo	Solicitar una reserva y tener una confirmación sin demoras				Atención sin esperas largas, carta actualizada y pedido sin errores					Pedido de cuenta y pago de forma rápida						
Actividad	Llamar por teléfono	Desde página web del local	Enviar un correo electrónico al local	Desde una plataforma o aplicación de servicio de reservas	Prepedido vía correo electrónico	Prepedido desde plataforma de compra de experiencias	Espera por atención a la mesa	Realización de pedido	Atención a la mesa, pedidos adicionales	Espera de atención a la mesa	Pedido de cuenta, espera de la cuenta	Pago en efectivo	Pedido de pago con tarjeta, espera de POS	Pago desde el celular	Dejar propina o no	
Puntos de contacto																
Sensaciones																
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> La efectividad de la reserva a través de llamada telefónica dependerá de la rapidez de la atención y el buen entendimiento. La reserva desde la página web del local o mediante correo electrónico dependerá de la rapidez en respuesta o confirmación; no es automática. Hay mayor efectividad al realizar reservas desde plataformas que ofrezcan el servicio. 				<ul style="list-style-type: none"> La recepción de pedidos a través de correo electrónico y a través de compra de experiencias suele ser efectiva, con errores mínimos. La espera por atención durante hora punta puede, incluso, generar que el comensal se retire del local. La efectividad para la realización del pedido dependerá de la experiencia del mesero y la espera de la recepción del mismo debería ser máximo de quince minutos; sin embargo, no se cumple con frecuencia, menos en hora punta. Existen demoras para volver a pedir atención para pedidos adicionales. 					<ul style="list-style-type: none"> Hay demora en atención a la mesa. La demora en recepción de la cuenta dependerá de si es hora punta o no. Si el pago en efectivo no es exacto, podría haber demoras en la recepción del vuelto, más aún si es hora punta. El mesero no suele contar con el POS de manera instantánea si el comensal necesita pagar con tarjeta; incluso, existen situaciones en las que debe acercarse al punto de venta. El comensal suele retirarse antes de que le lleven la boleta de venta; incluso se le pregunta por ella, cuando es obligatoria (impreso o electrónico). El pago desde el celular es efectivo. 						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6. Análisis de la cadena de valor

Se toma el modelo teórico de la cadena de valor de Porter (1989). A continuación, se procederá a detallar las actividades primarias; para mayor detalle, se puede revisar el Anexo 1.

6.1 Logística interna

Se considerarán el diseño y la producción de contenido con el propósito de difundirlo según calendarización de actividades. El trabajo incluirá la selección de palabras clave, relacionadas a la optimización en motores de búsqueda. Por otro lado, para el diseño, la programación y el desempeño de la aplicación, serán necesarias la comunicación y la coordinación con el proveedor. Las actualizaciones dependerán de la respuesta del público y mejoras que se crean oportunas.

6.2 Operaciones

La coordinación entre responsables del personal interno y externo será permanente para el buen rendimiento del producto. Así mismo, el personal interno estará a cargo del desarrollo de estrategias para el reconocimiento y el posicionamiento de marca, la venta del servicio, el análisis y la gestión de datos, la atención al cliente, el control del flujo de ingresos y egresos, entre otras funciones.

6.3 Logística externa

Se enfocará en la exposición de marca y producto por medio de acciones basadas en estrategias establecidas; paulatinamente, se publicará el contenido elaborado para los fines oportunos y se prepararán presentaciones con propuestas dirigidas a clientes potenciales. Así mismo, el producto será evaluado constantemente y, si surgen inconvenientes con los procesos o la necesidad de mejoras, se revisarán con la mayor brevedad posible con los responsables.

6.4 Marketing y ventas

Como parte del plan de marketing, se resaltarán las ventajas diferenciales y se realizará investigación constante de tendencias que permitan mejorar la experiencia del usuario. Para potenciar la captación de restaurantes, se realizará la cobertura de locales ubicados en las zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [Apeim] s. f.) y se evaluará el perfil de clientes potenciales para la participación de una marcha blanca, acción previa al lanzamiento del producto y la negociación de alianzas comerciales.

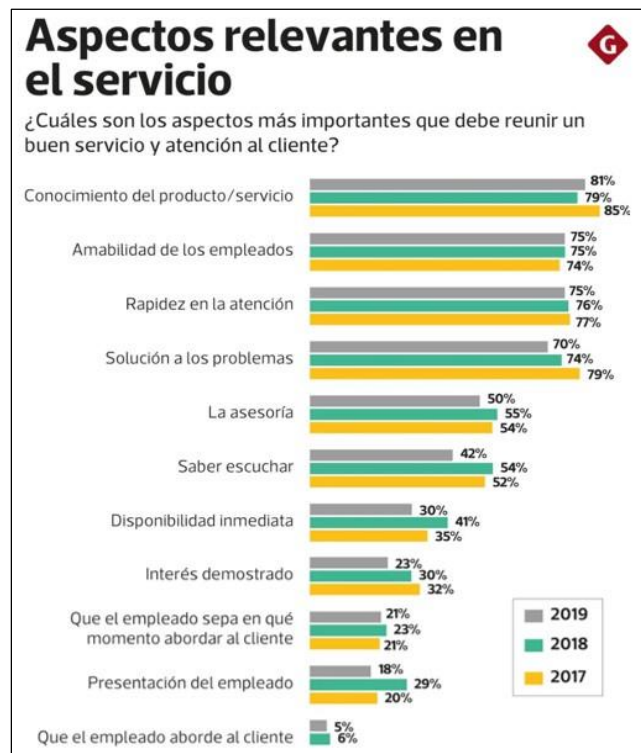
6.5 Servicio posventa

Se brindará asesoría luego de la contratación del servicio y para la reactivación de contratos se realizarán visitas o reuniones remotas. También se ofrecerá la opción de atención al usuario frente a dudas, reclamos y sugerencias; para ello, se utilizarán los siguientes canales de comunicación: chat en la aplicación, página web y vía telefónica.

7. Análisis situacional

A pesar de las condiciones político-económicas, el incremento de restaurantes es notable, así como las aplicaciones móviles y la tendencia en compra por Internet que, aunque aún exista cierta desconfianza por parte del usuario, cada vez son más las empresas que paulatinamente están familiarizando al consumidor mediante productos de innovación digital. Así mismo, el cliente se siente más empoderado y suele realizar sus descargos, sobre todo en las redes sociales. Una de las fallas que menos tolera es la demora en el servicio, según un estudio de Global Research Marketing (Gestión 2019f). El 71 % de los encuestados no regresaría a un lugar si su experiencia en la atención es negativa, el 40 % pide el libro de reclamaciones, y, según el público limeño, en los últimos tres años, la calidad de servicio no ha mostrado mayor variación (Gestión 2019f). A continuación, en el Gráfico 3, se presentan los aspectos relevantes en el servicio.

Gráfico 3. Aspectos relevantes en el servicio



Fuente y elaboración: Gestión, 2019f.

Para mejorar el servicio, será clave conocer con profundidad al comensal: saber sus hábitos de consumo, sus preferencias, estilo de vida, horarios, fechas especiales, e incluso cómo afecta el clima en su estado de ánimo y decisiones. Por otro lado, actualmente, se difunden campañas acerca de la conciencia medioambiental; por ello, fomentar el consumo en locales sería favorable para reducir la venta de productos enviados en envases de difícil degradación y ahorrar costos en comprarlos.

En general, se observa un mercado atractivo para la ejecución del proyecto. Será imperativo contar con personal especializado; incluso, se valorará si cuenta con conocimientos y afición al rubro con el fin de lograr mayor cercanía con el funcionamiento de los negocios y todos sus procesos.

8. Análisis FODA

Para analizar el entorno, según Kotler y Keller (2012), se debe conocer cuáles son las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas (FODA). A continuación, en la Tabla 7, se presenta el análisis FODA considerado según la fase definir en *design thinking*.

Tabla 7. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Restaurantes: Adaptabilidad de servicio según concepto del local	Restaurante: Como otros rubros, busca de mejora en procesos de atención al cliente y digitalización
Restaurantes: Mayor seguimiento y conocimiento de sus clientes	Restaurante: Gran cantidad de locales para cobertura de venta del servicio
Restaurantes: Promoción de consumo en locales que evita una migración importante al consumo por envío a domicilio	Restaurantes: Posibilidad de pertenecer a red de contacto laboral para servicio al cliente
Usuarios: Ahorro de tiempo, disminución de estrés, facilidad de acceso, uso práctico y seguro	Restaurantes y usuarios: Boom gastronómico
Usuarios: Amplia red de restaurantes e información	Usuarios: Cada vez más exigentes y empoderados
Usuarios: Mejora en calidad de atención y experiencia en locales	Usuarios: Demanda en constante crecimiento
Restaurantes y usuarios: Fluidez y rapidez de información	Posibilidad del desarrollo de la aplicación para otras empresas de contacto con el cliente
Restaurantes y usuarios: Idea innovadora que aporta al cuidado del planeta por la disminución del uso de envases de plástico y tecnopor (envío a domicilio)	Sin competencia directa
Debilidades	Amenazas
Marca nueva e independiente	Restaurantes: Parte de ellos con forma de venta tradicional, sin interés en innovación y cambios en su gestión operativa
Mercado joven y en proceso de adaptación	Usuarios: Desconfianza de compra en línea por fraudes
Público con costumbres marcadas, sobre todo el público adulto	Incremento de servicios en plataformas ya existentes
Producto novedoso con posible margen de error	Aumento de desempleo en personal de servicio en mesa

Fuente: Elaboración propia, 2019.

9. Conclusiones

Las fortalezas demuestran que, para los usuarios, el producto Cronos será una herramienta de autogestión que ofrecerá mayor tiempo y mejora en calidad de experiencia en locales, y, para atraer a los restaurantes, contará con servicios adaptados según el concepto y las necesidades. Entre las oportunidades, se observa un perfil exigente de usuario, la demanda de aplicaciones en crecimiento y la atracción por la innovación. Como debilidad, se presenta el mercado en proceso de adaptación frente a la innovación digital; sin embargo, ya existen plataformas que giran en torno al mismo rubro, lo que demuestra que el producto será una aplicación novedosa que podría ser exitosa. Al ser una empresa nueva, se deberá difundir información clara y efectiva; así mismo, es necesario considerar opciones de marcas reconocidas en el mercado para la formación de alianzas que permitan proyectar una imagen de marca segura y confiable. Por último, como amenaza existe la posibilidad de que otras plataformas consideren innovar y, al estar posicionadas en el mercado, podrían restar participación a la empresa.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo general

Obtener información relevante a través de la investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de validar el nivel de aceptación del mercado para desarrollar el producto propuesto.

1.2 Objetivos específicos

- Conocer el mercado de restaurantes y su funcionamiento. Conocer sus estrategias, sus características, sus deficiencias y sus necesidades internas como externas.
- Conocer los hábitos del consumidor, qué aspectos son los que más valora y rechaza de un restaurante, y el nivel de utilidad que significa el uso de las plataformas digitales.
- Validar la propuesta de valor y conocer el grado de aceptación. Estimar la demanda según la cantidad de personas dispuestas a utilizar la aplicación.

2. Metodología

Se realizaron dos tipos de investigación, exploratoria y concluyente, para contar con datos que permitan conocer el desarrollo del rubro y para estimar la demanda, respectivamente.

2.1 Investigación exploratoria (secundaria)

- Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2020), el promedio de la evolución mensual de la actividad de restaurantes fue de 4,60 % versus un 3,60 % en 2018 y el crecimiento anual fue de 4,87 % comparado al 3,50 % del año anterior.
- Ipsos reveló que en 2019 el 84 % de peruanos utilizaba *smartphones* en zonas urbanas, lo que demuestra un aumento de la intención de compra en comparación con los dos años anteriores. La mayor penetración se encontró en los sectores A y B, con 97 %, y C, con 90 %. En cuanto a rangos de edad, el primero fue de 12 a 17 años, con 95 %, seguido por aquellos de entre 25 a 39 años con 89 % (Mendoza 2019b).
- La Cámara de Comercio de Lima (CCL) indicó que el 23 % de peruanos realiza compras por Internet; de este porcentaje, el 53,15 % mayormente desde un *smartphone* (Barranzuela 2019).

El mismo estudio reveló que el 51,30 % y el 48,7 % de los compradores fueron mujeres y varones, respectivamente, y que la franja de edad con mayor porcentaje de participación en las compras fue la de entre los 25 y 34 años, con un 41 %.

- Según la CCL, en la compra en línea, el 79,80 % de peruanos aprecia que las promociones sean mayores, valoran las promociones especiales en un 60,70 % y siguen la compra en tiempo real en un 29,90 % (Andina 2019c).
- El 53% de peruanos abandona un sitio móvil si tarda más de tres segundos en cargar, hay un 170 % de incremento en búsqueda de opciones de aplicaciones de pago, el 87% de peruanos abandona un sitio por seguridad y uno de cada dos deja la compra si se deben seguir pasos de más (Huanachin 2019).
- Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex 2019), de las cien empresas más valiosas del mundo, el 34 % son de tecnología. El Perú, en proceso de adaptación, realiza debates entre los modelos tradicionales con los innovadores para la regulación de normas.
- Existen evidentes beneficios que la economía digital ha proporcionado a la sociedad peruana y de otros países en el mundo: el ahorro de tiempo y dinero, una seguridad mayor, y más certeza y predictibilidad de los servicios (Comex 2019).
- El comercio electrónico creció 30 % en 2019, con más de USD 4.000 millones. Se proyecta que en 2020 el incremento sea del 40 % (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [Capece] 2019).
- Según la empresa Seres, la facturación electrónica es implementada de manera voluntaria en más del 75 % de compañías peruanas, lo que demuestra el interés en la evolución digital para sus negocios, a pesar de ser el 20 % de empresas (Andina 2019d).
- Según Ipsos, la tecnología incentivó la inmediatez y el consumidor peruano está siendo más impaciente, pero, «a pesar de que la tecnología ayuda, la gente valora que lo atienda un ser humano, porque eso lo acerca a la experiencia», según el director senior Javier Álvarez. El cliente quiere ser tratado por quién es y no como un segmento (Ochoa 2019).
- Vocalink, empresa de Mastercard, precisó que los peruanos de 18 a 35 años son los que utilizan más las aplicaciones para realización de pagos y que el Perú está ubicado como el país con más usuarios para ese fin (64 %), en comparación con otros países de Latinoamérica como Colombia (58 %), Brasil (38 %) y Argentina (29 %) (La Prensa 2019b).
- Acerca de la atención al cliente, el 36% de limeños usó las redes sociales como descargo por un servicio insatisfactorio. Suelen transmitirlo cuando su queja se repite (Gestión 2019f).
- Los negocios empezaron a trabajar estrategias que permita conocer al cliente mediante base de datos y segmentación cada vez más pequeña (Ciallella y Gabriel 2016).

- Los restaurantes están a la expectativa de las necesidades de cliente y las herramientas disponibles con el fin de dirigir sus estrategias a la par con el desarrollo tecnológico; para ello, invierten en *softwares* y sistemas de reservas (Delgado *et al.* 2017).
- Existen herramientas de información para personalizar los servicios. Por otro lado, la mitad de los clientes prefiere el pago digital por ser seguro (Delgado *et al.* 2017).

2.2 Investigación exploratoria (primaria)

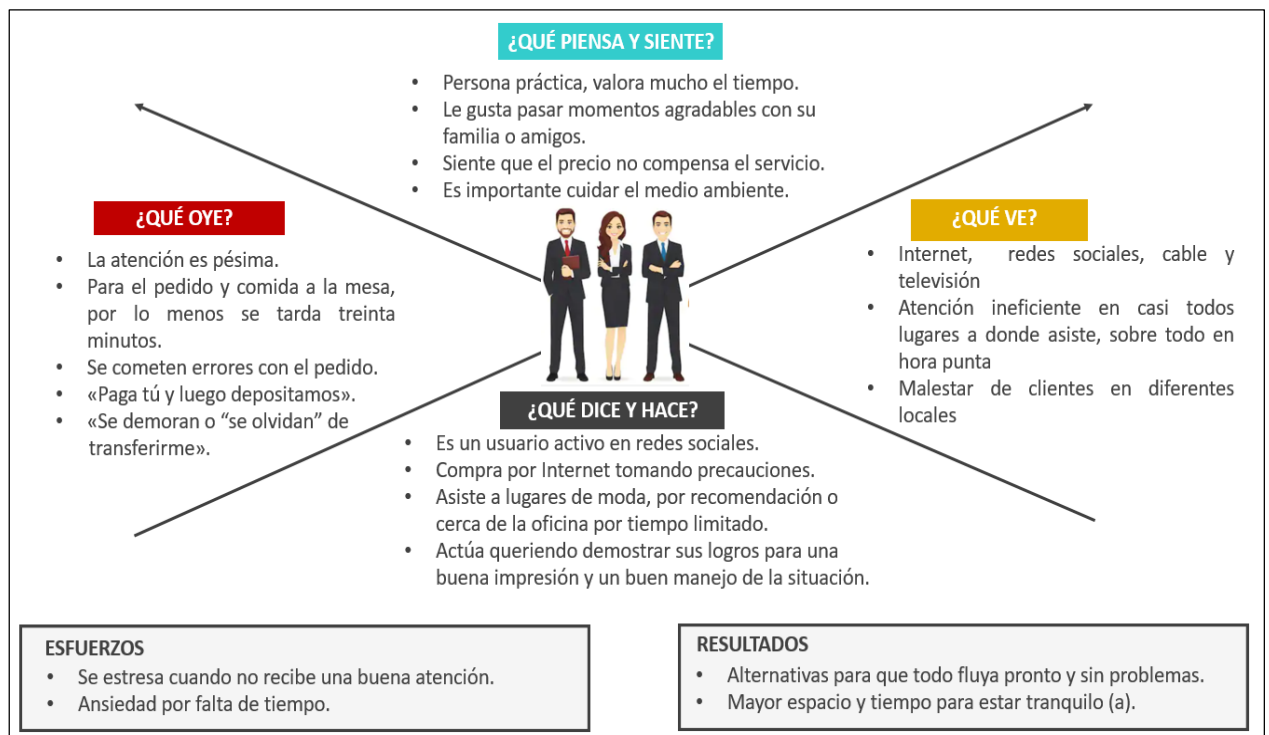
2.2.1 Entrevistas a expertos

Se realizaron 36 entrevistas a dueños, gerentes, jefes de marketing, chefs y expertos en los rubros gastronómicos, tecnología de *softwares* para restaurantes y publicidad digital (ver Anexo 3).

2.2.2 Entrevistas personales

Se realizaron cuatro entrevistas a personas que trabajan y figuran en el rango de edades de 25 a 55 años, pertenecientes a los NSE B y C. Con la información, se trabajó el mapa de empatía presentado en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.3 Investigación concluyente

Para esta etapa, se realizaron 135 encuestas dirigidas a hombres y mujeres de 18 años a más de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana, de las cuales se obtuvo una mayor cantidad de respuestas en el rango de edades de 26 a 45 años. El público femenino fue el de mayor representatividad, con 53,92 %, dato cercano con el universo estimado según género, en el cual el público femenino de 18 a 55 años de Lima Metropolitana y de los NSE A, B y C representa un 51,63 % y el masculino, un 48,37 %.

3. Resultados y análisis

A continuación, se muestran los principales hallazgos de las entrevistas a trabajadores y expertos en el rubro, así como las encuestas relacionadas con la asistencia a restaurantes.

3.1 Principales hallazgos de las entrevistas a expertos

El 78% de dueños o personal entrevistado de restaurantes estuvieron interesados en el proyecto. En la Tabla 8, se presentan los detalles de las entrevistas.

Tabla 8. Entrevistas

Aspectos del consumidor	Situación del sector	Puntos de coincidencia	Algunas citas	Interés en la idea
Público potencial: De 25 a 45 años de los NSE B y C	De 40.000 restaurantes inaugurados anualmente, el 80 % cierra (el 50 % durante los tres primeros meses).	La experiencia es lo más importante para la fidelización, un buen servicio en primera instancia.	«La plataforma de la que tú me hablas es súper interesante. Yo creo que sí ahorra un tema de tiempo, más que de plata, de tiempo al local y para la gente también». (Felipe Delgado – Dos de Mayo)	SÍ
El público potencial es más exigente. Tiene espíritu <i>foodie</i> . Gusta pasar momentos a solas.	De cien restaurantes, cinco u ocho sobreviven en el lapso de tres o cinco años.	Para promocionarse, priman los medios digitales (se resalta Instagram), el contenido y el boca a boca.	«Está buenísimo; yo creo que ese es el futuro». (Eduardo Velarde – La Panka).	SÍ
El perfil varía según horarios. Los ejecutivos asisten de lunes a viernes.	Muchos restaurantes disminuyen la calidad por reducción de costos; sin embargo, mantienen el precio.	Como ventaja diferencial, se encuentran la experiencia, la innovación y la estandarización.	«Es una solución; de hecho, en la medida que se logre de manera correcta la integración al restaurante». (Eduardo Aramburú – Aramburú Matriz)	SÍ
La asistencia depende de la ocasión, el clima, el humor, la experiencia, la ubicación, la moda, el boca a boca (efecto <i>wom</i>).	El 80 % de la plana laboral son <i>millennials</i>	La comunicación debe concretarse según la oferta.	«No desarrolles nada en lo que el restaurante operativamente tenga que hacer». (Jorge Wong – Embarcadero)	NO

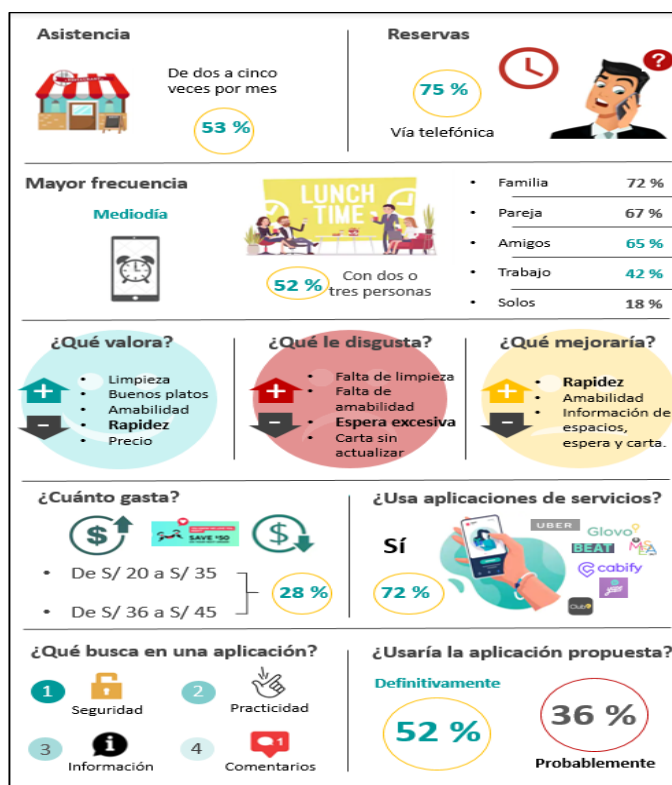
Aspectos del consumidor	Situación del sector	Puntos de coincidencia	Algunas citas	Interés en la idea
Las redes sociales son vitrina de descargas emocionales.	División: Gama alta, media y baja. La ubicación en una determinada gama dependerá del <i>ticket</i> promedio y concepto (la media es más popular).	El problema mayor es la demora en la atención, sobre todo en hora punta.	«La gente en este país no es puntual». (Gonzalo Pimentel – La Linterna)	SÍ / NO
Mayor gasto por parte de las generaciones jóvenes, por el fenómeno y la exposición digitales.	Mayormente, el servicio es deficiente.	Uso de convenios con bancos, alianzas, suscripciones.	«Creo que un restaurante tiene que mantener su esencia, pero tienes que ir innovando en cuanto a servicio, en cuanto a otras cosas». (Andrea Balta – La Folie)	SÍ
Restaurantes preferidos por ejecutivos: orgánico natural, criollos, especiales.	Alta rotación de personal	Los insumos no superan el 30 % del precio del plato.	«Más que un servicio, es una plataforma que nos van a vender para hacerle un seguimiento a nuestro cliente». (Estefanía Adriazola – Don Rosalino)	SÍ
La mayor queja es la demora en el servicio y el pago de la cuenta.	Tercerización de servicios mediante aplicaciones	La inversión en marketing ocupa el último lugar en el presupuesto, entre 4 % y 10 %.	«Si antes tú te tomabas dos a tres horas para almorzar o cenar, ahora lo haces en la mitad de tu tiempo». (Aldo Vargas - Restaurante del Hotel Hilton)	SÍ

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.2 Principales hallazgos de las encuestas

Se reflejó interés en el público encuestado. El 52 % de los entrevistados definitivamente utilizaría la aplicación (ver Gráfico 5, con otros datos relevantes). Para más información, revítese el Anexo 7.

Gráfico 5. Encuestas



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Estimación de la demanda

4.1 Estimación del mercado potencial (*partners*)

Se tomó como *benchmark* o punto de referencia la cifra de 250 restaurantes según plataformas digitales, de servicios por entrega a domicilio y reservas. Durante la etapa inicial, se calculó una base de 801 restaurantes, sobre la cual se realizará una cobertura total y un seguimiento de clientes potenciales en un lapso de seis meses; para ello, la cobertura mínima mensual deberá ser de 321 restaurantes. Paralelamente, se trabajará en campañas publicitarias B2B para reforzar el trabajo de la fuerza de ventas. La cantidad mínima para el lanzamiento del producto deberá ser de cien restaurantes. A continuación, en la Tabla 9, se presenta la estimación de mercado potencial semestral y, en la Tabla 10, la estimación de mercado potencial mensual.

Tabla 9. Estimación de mercado potencial semestral

Variable	Número de restaurantes	Dato porcentual
Número de restaurantes con ticket promedio mínimo S/35.00	801	
Número de restaurantes interesados en el producto	625	78 %
Tasa de cierre objetivo el primer año	250	40 %
Mínimo producto viable (MPV)	100	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 10. Estimación de mercado potencial mensual

Variable	Número de restaurantes	Dato porcentual
Número de restaurantes con ticket promedio mínimo S/ 35.00	321	
Número de restaurantes interesados en el producto	250	78 %
Mínimo producto viable (MPV)	100	40 %

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.2 Estimación del uso (usuarios)

Según datos extraídos de Apeim (s. f.), Lima Metropolitana tiene aproximadamente 9.252.920 de habitantes, de los cuales 2.643.545 se encuentran el rango de edades de 26 a 55 años y en los NSE A, B y C. Considerando las personas que trabajan en las zonas 4, 6 y 7 y demás variables que se muestran en la Tabla 11, se concluye un segmento de 100.930 personas.

Tabla 11. Estimación de uso (total segmento)

Número de personas de Lima Metropolitana	9,252,920		
Distribución por NSE	NSE A	NSE B	NSE C
Porcentaje de NSE Lima Metropolitana	4,62 %	23,87 %	42,26 %
Número de personas según NSE	427.214	2.208.359	3.910.589
Porcentaje de edad (26 a 55 años)	42,87 %	40,92%	39,81 %
Número de personas según rango de edad	183.141	903.725	1.556.679
Distribución por distrito	NSE A	NSE B	NSE C
Porcentaje de personas que trabajan (zonas 4, 6 y 7)	49,40 %	44,63 %	35,97 %
Número de personas que trabajan (zonas 4, 6 y 7)	90.476	403.372	559.991

Número de personas de Lima Metropolitana	9,252,920		
Segmentación	NSE A	NSE B	NSE C
Porcentaje de acceso móvil a Internet	84,14 %	80,30 %	71,90 %
Número de personas con acceso a Internet	76.122	323.891	402.608
Porcentaje de uso de Internet para compra de productos y servicios	32,77 %	16,69 %	5,45 %
Número de personas que compran por Internet	24.943	54.042	21.945
Total segmento	100,930		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Posteriormente, se elaboró la estimación del segmento objetivo según las encuestas realizadas (ver Tabla 12).

Tabla 12. Estimación de uso (segmento objetivo)

Público objetivo	Porcentaje	Número de personas
Total segmento	100 %	100.930
Variable 1 - Disposición para uso de la aplicación	70 %	70.651
Variable 2 - Valoración de atributos principales (practicidad y seguridad)	60 %	42.391
Variable 3 - Frecuencia de consumo (Más de seis veces al mes)	46 %	19.500

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para impactar al segmento objetivo, se invertirá en un plan integral de medios, que constará de cinco campañas durante el primer año. Se iniciará con una campaña de intriga y lanzamiento para luego continuar con las campañas de descargas, uso de la aplicación y fidelización. La mayor inversión publicitaria se realizará en el canal digital. Cada campaña cumplirá un rol importante y estará planificada para cumplir el orden correspondiente tal y como se detalló. La idea será generar tráfico con las dos primeras campañas, obtener la mayor cantidad de descargas con la tercera, paralelamente empalmarla con la campaña para potenciar el uso de la aplicación y, por último, fidelizar a los usuarios frecuentes. En las Tablas 13 y 14, se presentan los resultados estimados por la implementación de campañas para el lanzamiento de producto y descargas.

Tabla 13. Campaña de lanzamiento

Captación	Cantidad
Número de clics – Lanzamiento	103.252
Porcentaje de descargas	3,50 %
Número de descargas	3.614
Porcentaje de usuarios frecuentes	30 %
Usuarios frecuentes	1.084

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 14. Campaña de descargas

Captación	Cantidad
Número de clics	520.778
Porcentaje de descargas	3,50 %
Número de descargas	18.227
Número de clientes – Estrategia <i>push</i> en restaurantes	3.000
Porcentaje de descargas	5 %
Número de descargas	150
Porcentaje de usuarios frecuentes	30 %
Usuarios frecuentes	5.513

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Objetivos de marketing

Los objetivos se plasmaron en una secuencia lógica que permita lograrlos en plazos determinados. Para ello, se planteó el modelo *smart* o método inteligente, propuesto por Peter Drucker en 1954, el cual nació a partir del concepto *management by objectives (MBO)* o gestión de objetivos (Drucker 1979). El acrónimo en inglés, *smart*¹⁰, define que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes o realistas, y desarrollados en un tiempo determinado. A continuación, en la Tabla 15 y en la Tabla 16, se exponen los objetivos de marketing para *partners* y usuarios, respectivamente.

Tabla 15. Objetivos de marketing (*partners*)

S	M	A	R	T
Reconocimiento de marca / Cobertura	Mínimo: 800 restaurantes	SÍ	Punto de partida con el fin de dar a conocer la empresa e inicio del embudo de conversión (TOFU).	Seis meses
Captación de <i>leads</i>	Logro del 50% en <i>leads</i>	SÍ	Se procederá a alimentar la segunda fase del embudo (MOFU) transmitiendo contenido de interés, haciendo seguimiento, realizando visitas comerciales y extendiendo una invitación a una marcha blanca	
Venta	Logro de la venta del servicio a 250 restaurantes. Se necesitan cien <i>partners</i> como mínimo para que el producto sea viable.	SÍ	Finalizando el embudo de conversión (BOFU), se concretará el cierre de negociaciones, y se procederá al armado logístico y a los procesos administrativos.	
Fidelización	Retención mínima del 50 % de clientes.	SÍ	Mantener clientes en el tiempo para contar con una base de ingresos sólida	Seis meses

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 16. Objetivos de marketing (usuarios)

S	M	A	R	T
Reconocimiento de marca	60 % de recordación de marca en segmento total	SÍ	Dar a conocer la marca y servicio	Un año
Descargas de la aplicación	Lograr un mínimo de 20.000 descargas	SÍ	A mayor número de descargas, mayor posibilidad de uso del aplicativo	
Uso frecuente de la aplicación	Conseguir que el 30 % de las personas que descarguen la aplicación sean usuarios frecuentes	SÍ	Interacción con la aplicación para generación de ingresos	
Fidelización	Retención mínima del 50 % de usuarios frecuentes	SÍ	Mantener clientes en el tiempo para contar con una base de ingresos sólida	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

¹⁰ *Smart: specific, measurable, achievable, relevant, time.* Modelo propuesto por George T. Doran (1981).

2. Estrategias genéricas

Sobre la base del análisis de las estrategias genéricas planteadas por Porter (2008b), se aplicarán las de diferenciación y enfoque o concentración. En la estrategia de diferenciación, se resaltarán los atributos y los beneficios (ver Anexo 8) a partir del uso de la aplicación y la estrategia de enfoque o concentración para dirigirse a dos segmentos específicos. El primero lo comprenden los restaurantes de las zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana, que buscan mejorar en servicio y aumentar el *engagement*¹¹ con sus clientes; el segundo apunta a hombres y mujeres de 26 a 55 años de los NSE A, B y C que cumplan con un perfil ejecutivo y trabajen en las zonas 4, 6 y 7.

3. Estrategia de crecimiento

Según la matriz de Ansoff (Kotler y Armstrong 2008), se aplicará la estrategia de desarrollo de nuevos productos, que se dirigirá a un mercado que ya accede a diferentes aplicaciones relacionadas a reservas, pedidos de alimentos preparados y compra en línea. En una segunda etapa, se aplicará la estrategia de desarrollo de nuevos mercados con el fin de abarcar otras zonas y tipos de usuarios. Si el producto lo amerita, en un largo plazo, se tomarán en cuenta las estrategias de desarrollo de productos y diversificación que se traducirán en ampliar el servicio de autogestión de usuarios en rubros que cumplan con el ciclo: reservas, pedidos y pagos en línea. A continuación, en el Gráfico 6, se presenta la matriz de Ansoff.

Gráfico 6. Matriz de Ansoff

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

Fuente: Kotler y Armstrong, 2008.
Elaboración: Propia.

4. Estrategia de segmentación

Los segmentos específicos son dos: (i) los restaurantes o futuros *partners*, y (ii) los usuarios de la aplicación. Para definir cada mercado meta, se consideraron las variables expuestas en la Tabla 17 y en la Tabla 18 (Kotler y Keller 2012).

¹¹ *Engagement*: término que significa ‘compromiso’, utilizado en marketing para medir el nivel de implicancia que existe entre el consumidor y una marca.

Tabla 17. Variables de segmentación de mercado (partners)

Target	Variable	Clasificación	Características
Partners	Demográfica	Sector	Gastronómico - Restaurantes de todas las categorías.
		Tamaño	Por cobertura de locales: grandes, medianos y pequeños.
		Ubicación	Zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana
	Operativa	Tecnología	Intención de inversión en innovación, principalmente contar con punto de venta.
		Estado	Gran parte trabaja o trabajó con servicios de aplicaciones de reservas y envío a domicilio.
	Enfoque de compra	Criterio de compra	Herramienta que les aporte mayores ingresos, mejor gestión en el servicio, equilibrio (venta por envío a domicilio) Conocimiento y seguimiento de sus clientes y posicionamiento.
	Factor situacional	Urgencia	Mejora sustancial de servicio al cliente.
	Características personales	Similitud comprador - vendedor	Un comensal satisfecho porque disfruta y aprovecha su tiempo gracias a la mejora en servicio.
		Actitud ante el riesgo	Clientes que se arriesgan a nuevas herramientas tecnológicas. Positivos frente a la innovación, el conocimiento y el seguimiento del comensal
		Lealtad	Intención de negociación y alianzas comerciales con restaurantes que demuestren el compromiso necesario para el crecimiento o fortalecimiento de ambos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 18. Variables de segmentación de mercado (usuarios)

Target	Variable	Clasificación	Características
Usuarios	Geográfica	Ubicación	Lugar de trabajo: Zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana.
	Demográfica	Edad	26 a 55 años
		Sexo	Femenino y masculino
		NSE	A, B y C
		Ocupación	Profesional o técnico, ejecutivos
		Ingresos	De S/ 3.500 a más
		Generación	Generación Y (<i>millennials</i>) y Generación X
	Psicográfica	Personalidad	Prácticos, independientes, seguros, inconformes, influyentes, modernos y ambiciosos
		Estilo de vida	Usuarios activos de aplicaciones, redes sociales y nuevas tecnologías
			Trabajan y estudian.
		Valores	Les gusta salir de la rutina para divertirse, entretenerse, reunirse, entre otros propósitos. Buscan los mejores espacios para relajarse y disfrutar de momentos agradables.
	Conductual	Conocimiento	Importancia de su tiempo, las nuevas experiencias, la innovación, el cambio, el reconocimiento, la autorrealización y el triunfo.
			Acceden rápidamente a aplicaciones y sitios web para adquisición y consumo de productos y servicios.
		Actitud	Asisten a lugares por ser reconocidos, recomendación o moda.
			Positiva cuando la navegación en aplicaciones, comercio electrónico y sitios web es rápida y efectiva
			Positiva frente a promociones atractivas
	Uso	Hostilidad con un mal servicio y experiencia. Realizan su descargo con personas de su perímetro y en redes sociales.	
Beneficios esperados	Usuarios frecuentes de aplicaciones de servicios por tendencia, recomendación, utilidad, etc.		
		Rapidez, facilidad, seguridad, y la mejor experiencia de usuario y servicio.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Estrategia de posicionamiento

Por medio de esta estrategia, se seguirá como objetivo ser la mejor herramienta para reservar, pedir y pagar los consumos en restaurantes mediante la autogestión del usuario. La estrategia de posicionamiento concentrará todo el ciclo de compra de forma rápida, fácil y segura para tener una

«Experiencia Cronos». La Experiencia Cronos surge a partir del valor principal de la empresa, el tiempo. Supone disfrutarlo sin la necesidad de esperas innecesarias. Es la gestión de reservas, pedidos y pagos unidos en una sola herramienta ágil para que el tiempo invertido sea aprovechado óptimamente. La estrategia principal se basará en resaltar la importancia del tiempo en momentos de la vida cotidiana actual, y las características y los beneficios del producto serán contrastados con procesos que suelen ser molestos para el comensal. El uso de la plataforma y la información proporcionada por usuarios y restaurantes permitirán que la plataforma cuente con una base de datos importante que irá nutriendo el CRM para ejecutar acciones publicitarias mediante segmentación, considerando en gran parte técnicas y herramientas de *inbound marketing* (Valdés 2019).

6. Estrategia de marca

Las estrategias de marca y posicionamiento van de la mano: de ellas dependerán si el público decide adoptar o no el concepto y personalidad de marca. Una marca potente permite diferenciarse, fidelizar, generar valor e incluso reducir niveles de inversión publicitaria. Con el fin de reflejar la identidad y posicionamiento esperado, se optó por un nombre que transmita uno de los valores más preciados del ser humano, el tiempo. El nombre elegido es Cronos, basado en Cronos, creador del universo, según la mitología griega. Su característica principal es el control absoluto del tiempo.

6.1 Mantra de Cronos

El mantra será «Hazlo tuyo», que resume el mensaje que se buscará transmitir.

6.2 Puntos de diferencia y de paridad

Como puntos de diferencia se destacan dos, la integración y la practicidad en los pasos que un cliente normalmente realiza para asistir y consumir en locales: reservar, pedir y pagar. Los tres pasos se podrán generar mediante la autogestión y desde una sola plataforma, un servicio que otro *startup*¹² del medio no ofrece ya que el usuario debe realizar el proceso en diferentes canales. Por otro lado, como puntos de paridad, se pueden mencionar la usabilidad y la accesibilidad, factores obligatorios con que cuentan o con que deberían contar las aplicaciones y los sitios web para la gestión de reservas y compra de experiencias en restaurantes, servicios ofrecidos por los competidores de manera independiente.

¹² *Startup*: nombre que refiere a una empresa joven que comercializa productos y servicios a partir del uso de las tecnologías de la información

6.3 Justificadores

Como justificadores o razones para creer, en respuesta a los beneficios se considera lo siguiente:

- **Partners:** para el beneficio en la optimización de procesos, se proporcionará una plataforma fácil de usar, capacitaciones y soporte permanente. Como aporte para la captación, la retención y la fidelización de clientes, se brindarán reportes actualizados con información de valor y acciones publicitarias según análisis de datos y microsegmentación.
- **Usuarios:** la aplicación permitirá disfrutar del tiempo y tener mejores experiencias gracias a la autogestión para reservas, pedidos y pagos como justificador principal. Como derivados, se resaltan la facilidad, la funcionalidad y la seguridad del producto.

Como justificación adicional, en vista de que el mantra también refleja parte de la filosofía de la empresa, se resaltarán la experiencia, el conocimiento y el profesionalismo del personal para fines oportunos.

6.4 Valores, personalidad y carácter

- **Valores:** Cronos se basa en el valor del tiempo, el servicio, la innovación, la confianza y la responsabilidad.
- **Personalidad:** Cronos es un joven de 35 años, moderno, extrovertido y amigable. Tiene un desenvolvimiento encantador, y es práctico, directo y siempre acertado en sus propuestas.
- **Carácter:** Cronos es empático, sensato, jovial, independiente y seguro.

6.5 Propiedades de ejecución e identidad visual

La marca utilizará el color aguamarina como protagonista, que resaltará sobre el color gris oscuro de las letras. Se consideró un color vibrante que refleje energía positiva, alegría, frescura y serenidad. Por otro lado, el logotipo está compuesto por el nombre de la marca, una tipografía simple, en letras mayúsculas y un reloj con efecto de movimiento que simboliza el correr del tiempo que reemplazará la primera letra <o> y tendrá de fondo el color predominante (ver Gráfico 7).

Gráfico 7. Logotipo de Cronos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

7. Estrategia de clientes

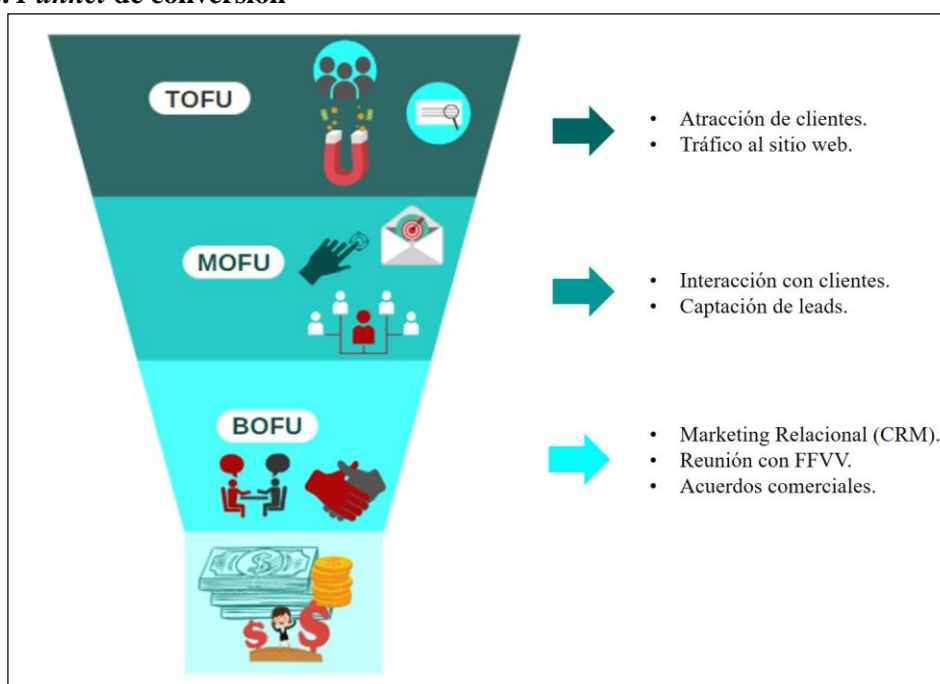
Esta estrategia se basará en la captación, la retención y la fidelización de ambos públicos mediante acciones comerciales y publicitarias enfocadas en informar acerca de los atributos y beneficios del producto.

7.1 Estrategia de captación

7.1.1 Partners

Se concentrarán esfuerzos de técnicas de atracción mediante publicidad no intrusiva para la captación de *leads* o potenciales clientes, y conversiones a venta. Todo el proceso será trabajado sobre la base de un *funnel* de conversión¹³, herramienta que se divide en tres etapas: *top of the funnel* (TOFU), *middle of de funnel* (MOFU) y *bottom of the funnel* (BOFU)¹⁴. A continuación, en el Gráfico 8, se presenta el *funnel* de conversión.

Gráfico 8. *Funnel* de conversión



Fuente: Elaboración propia, 2019.

¹³ *Funnel* de conversión o embudo de conversión es una herramienta de *inbound marketing* que organiza y describe el estado del proceso de conversión a *leads* y venta.

¹⁴ *Top of the funnel* (TOFU), que significa ‘parte superior del embudo’; *middle of the funnel* (MOFU), que significa ‘medio del embudo’; y *bottom of the funnel* (BOFU), que significa ‘parte inferior del embudo’.

- **TOFU:** como primera parte del *funnel* es necesario que la marca se dé a conocer y pueda generar tráfico al sitio web; así mismo, la fuerza de ventas realizará la cobertura de las zonas específicas (ver Tabla 19).

Tabla 19. Cobertura mensual (fuerza de ventas)

Variables	Cantidad
Días al mes	22
Número de visitas diarias (por vendedor)	4
Número de visitas mensuales (por vendedor)	88
Número de vendedores	4
Número de visitas diarias (total vendedores)	16
Número de visitas mensuales (total vendedores)	352

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **MOFU:** en esta etapa, se debe lograr una captación importante de *leads*. Para ello, es sumamente importante la interacción con posibles clientes. Durante este proceso se realizará la invitación para participar de una marcha blanca.
- **BOFU:** en esta última etapa de captación, se habrá entablado una relación con el cliente. Mediante el CRM se realizará seguimiento personalizado, ofreciendo contenido para lograr el *call to action* o llamada a la acción; luego, se acercará el ejecutivo de ventas para cerrar la negociación. El mínimo producto viable (MPV) para el lanzamiento al mercado será de cien restaurantes.

7.1.2 Usuarios

Ya contando con el número de *partners* estimados, se iniciará la captación de usuarios. Para lograrlo, se generarán campañas con fines específicos: (i) campaña para reconocimiento tráfico e interacciones, (ii) campaña para descargas y (iii) campaña para uso de la aplicación. El detalle del desarrollo de campañas se expone en la estrategia de promoción.

7.2 Estrategia de retención y fidelización

Para ambos públicos, se considerará trabajar sobre la base de la metodología de Peppers y Rogers como autores referentes de la estrategia de CRM (Llamas Alonso *et al.* 2005). A pesar de que se enfocan en relaciones de empresas B2B, también se aplicará para usuarios frecuentes o B2C.

Si como objetivo se contempla conseguir relaciones sólidas y leales, según el modelo, se deben fidelizar clientes rentables porque aportarán mayores beneficios en vez de enfocar todos los esfuerzos solo en captación de nuevos clientes. Tal estrategia descuidaría a aquellos que podrían

aportar mayor rentabilidad. A pesar de que se contará con el *software* de CRM y SCRM, es importante contemplar las fases de la estrategia según los autores y relacionarlas al proyecto para emplearlo de manera adecuada.

- **Identificación de características y necesidades:** una vez cerrado el contrato anual o iniciado con un mínimo de cuatro compras a través de la aplicación, se entablará una relación más cercana. Es el momento de identificar a los clientes, y crear subgrupos según sus carencias y comportamientos. Conocerlos con profundidad permitirá trabajar en estrategias de mejora e innovación para mayores beneficios.
- **Diferenciación:** a lo largo del tiempo ganarán notoriedad aquellos clientes o usuarios que generen mayor valor por la popularidad de locales entre los usuarios y nivel de ingresos en ambos casos.
- **Interacción:** se entablará una comunicación fluida con los *partners* por razones que el servicio demanda. De la misma forma, se mantendrá constante comunicación y seguimiento de usuarios mediante las estrategias correspondientes. Esta fase permitirá absorber gran cantidad de información valiosa que seguirá alimentando la base de datos para acciones según el *CRM*.
- **Personalización:** ya contando con la identificación diferenciada por grupos de *partners* y usuarios, Cronos evaluará y se adaptará a las necesidades conjuntas y convenientes para la elaboración de futuras negociaciones y, evidentemente, la realización de mejoras o agregados en el funcionamiento del servicio de la aplicación.

Teniendo en cuenta las fases para establecer las estrategias de retención y fidelización, se procederá a detallar las estrategias del *buyer* persona. Es preciso recalcar que estas podrían ser alteradas según cómo se desarrolle el producto en el mercado.

7.2.1 *Partners*

La propuesta para conseguir retener y fidelizar a los clientes que cuenten con un contrato se llevará a cabo mediante las siguientes acciones:

- Capacitaciones, atención y soporte personalizado para las actualizaciones necesarias, de manera fácil y rápida
- Solución de inconvenientes con comensales a través de atención desde una central telefónica las veinticuatro horas del día

- Reportes actualizados y en tiempo real
- Contenido de valor, al cual solo los *partners* tendrán acceso. Ofrecerá consejos, recomendaciones, temática actual y tendencias.
- Descuentos para entidades educativas, congresos, entretenimiento, equipos de cocina, menaje, utensilios, etc.
- Negociaciones especiales por cobertura de locales
- Mayor exposición de marca por renovación de contrato inmediato
- Según el sistema CRM, se identificará una lista de *partners top*¹⁵ a los cuales se les enviará presentes por los logros alcanzados gracias al trabajo en conjunto.

7.2.2 Usuarios

Luego de la campaña para fomentar el uso de la aplicación, se procederá a realizar diferentes acciones para retener y fidelizar usuarios:

- Se efectuará un seguimiento de usuarios sobre la base de estrategias de CRM y SCRM mediante acciones publicitarias que incluya contenido dinámico (Lowpost 2018).
- Se incentivará que, aparte de los datos básicos del usuario, este proporcione información que enriquezca el perfil con el fin de conocerlo mejor. Para ello, de manera paulatina, se enviarán mensajes a fin de solicitar nuevos datos.
- Se ofrecerán a los clientes beneficios de promociones, más del 30 % en descuentos, como recompensa por ser usuarios frecuentes, especialmente en fechas especiales como cumpleaños o aniversario.
- Cronos contará con una lista de usuarios *top* a los cuales se les enviará presentes en fechas importantes y se les ofrecerán descuentos en otras entidades con las que se generen alianzas, por ejemplo, empresas de taxi.
- Se realizarán encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios frecuentes.
- Para el caso de clientes que dejen de ser usuarios frecuentes, se reactivarán campañas específicas y se levantará información mediante encuestas para saber los motivos de haber dejado el uso de la plataforma. De esa manera, se podrán determinar acciones oportunas.

¹⁵ El concepto *top* se emplea frecuentemente para hacer referencia a las principales ubicaciones, o a aquellas más relevantes de un listado o ranking (Pérez Porto y Merino 2016).

Capítulo V. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

Con base en la comprobación de la hipótesis, se procederá a concretar la idea y el modelo de negocio mediante la penúltima fase de *design thinking*, prototipar, y se combinará con la metodología *lean startup*¹⁶, la cual promueve el lanzamiento de un producto basado en un prototipo económico, que permita experimentar y solucionar problemas en el camino. El proceso es cíclico y se divide en crear, medir y aprender. Asimismo, en esta fase, se propone el modelo de negocio según el modelo Canvas¹⁷ (ver Anexo 14 y Anexo 15). A continuación, se procederá a desarrollar el funcionamiento de la plataforma y la representación sobre la base de un prototipo como expresión del mínimo producto viable (MPV).

1.1 Funciones de la plataforma (*partners*)

Para contactar a Cronos, se deberán registrar los datos en el sitio web (ver Gráfico 9); posteriormente, el personal se comunicará para llevar a cabo el proceso de negociación y el cierre del trato correspondiente.

Gráfico 9. Prototipo web (*home*)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Una vez cerrada la negociación, el cliente tendrá acceso a lo siguiente: (i) la presencia en ambas plataformas para consulta y autogestión de los usuarios (aplicación y página web), y (ii) soporte y capacitaciones para el uso correcto de la herramienta.

¹⁶ La metodología *learn startup* fue propuesta por Eric Ries (2015).

¹⁷ Modelo Canvas: Es un lienzo basado en nueve módulos que permite describir la propuesta de valor, el modelo de negocio y el funcionamiento de una empresa de manera sencilla (Osterwalder y Pigneur 2011).

- **Implementación:** el manejo del servicio se realizará en un programa o ejecutable que será implementado de acuerdo con las condiciones del cliente. Se mapearon tres opciones:
 - Ejecutable agregado en el punto de venta
 - Integración del ejecutable con el *software* que use el restaurante. El costo de la instalación debe ser cubierto por el cliente
 - Proporción de *tablet*, la cual tendrá un costo de USD 150 y deberá debitarse de la cuenta del cliente en tres cuotas mensuales luego de adquisición el servicio.

- **Geolocalización:** el local se mostrará en un espacio máximo de cinco kilómetros a la redonda del usuario. Una vez confirmada la reserva, podrá hacer seguimiento del comensal para el cálculo del tiempo y el servicio oportuno.

- **Actualizaciones:** las actualizaciones se relacionan con la información administrada por el restaurante: datos del local, carta y mapa de mesas, si así se requiere. Esto será factible gracias al CMS.

- **Gestión de reservas:** la anticipación para confirmar una reserva no tendrá un tiempo límite: el local podrá aceptarlas hasta el mismo día del evento según disponibilidad de espacios. Luego de la confirmación, en caso de que se registrasen reservas con uno o más días de antelación, se enviarán notificaciones como recordatorio desde la noche anterior de la fecha estimada hasta minutos antes del horario reservado.

- **Gestión de pedidos:** los pedidos serán recibidos en el ejecutable. El tiempo para la recepción dependerá del local, excepto por la condición de ser mayor a 45 minutos antes de la llegada del comensal. Cronos tendrá un compromiso de calidad en el servicio, por lo que se plantearán condiciones con el fin de que los procesos fluyan de manera óptima.

Si el usuario no cumple con el tiempo establecido, se le enviará una notificación que indique el tiempo de espera adicional; si no llegó a realizar el pedido o quisiera agregar un producto más a la lista, podrá hacerlo en el local desde la aplicación, según limitaciones de carta, o de manera directa con el mesero, quien le solicitará su nombre de usuario e ingresará el pedido en el sistema para asociarlo a los consumos en la aplicación. Se podrán realizar cambios dentro del horario y especificaciones ya mencionadas.

- **Gestión de pagos:** el escenario ideal contempla que la acción de pago se reciba previamente, por seguridad del restaurante, optimización de procesos y ahorro de tiempo. Sin embargo, se dejará a elección del local si considera abierta la posibilidad de que el cliente realice el pago al finalizar el servicio. Se aceptarán pagos en efectivo; no obstante, Cronos incentivará el uso del aplicativo para todo el proceso.
- **Penalidades:** la cancelación de reservas con pedido y pago previo estará sujeta a penalidad. El tiempo de tolerancia deberá ser como máximo de quince minutos después del horario de reserva y el porcentaje de cobro será fijo, equivalente al costo del servicio e insumos, que suele corresponder al 30 % del precio final del producto, según entrevistas. Si el error o cancelación fuera generado por el restaurante, se realizará el extorno de la operación y revisará el plan de incentivos con el local para compensar al usuario.
- **Self checkout:** Es una alternativa de solución para restaurantes que no cuentan con servicio de reservas; esta alternativa permitirá administrar pedidos y pagos. El restaurante contará con un código QR por mesa para el registro correspondiente del comensal y deberá proporcionar el número de mesa para registrarse manualmente si surgiera algún desperfecto.
- **Visualización de reportes:** se ofrecerá información en tiempo real de reportes semanales, mensuales y anuales. Los datos reflejarán lo siguiente: (i) ingresos, (ii) cantidad de platos vendidos, (iii) boletas electrónicas, (iv) tiempo de atención a comensales, (v) calificación por la atención, (vi) ranking o lista de posiciones de platos más vendidos, (vii) ranking de preferencias de los comensales sobre la base del tipo de comida de todas las categorías de restaurantes, y (viii) perfil del consumidor: demográfico (sexo, edad, lugar de trabajo), ticket promedio, cantidad de porciones consumidas por tipo de comida, preferencias según tipo de comida, ambiente, música, etcétera.
- **Servicios adicionales (publicidad y alianzas comerciales):** es posible contar con mayor presencia en la aplicación y la participación en pautas publicitarias de la marca Cronos. Durante la primera etapa del producto, se llevarán a cabo mediante alianzas comerciales; posteriormente, se plantearán propuestas con precios establecidos. Las acciones por mayor presencia en la aplicación incluirán locales destacados en el mapa de ubicación, notificaciones *push*¹⁸ de promociones, descuentos, recomendaciones y horarios de baja concurrencia. La

¹⁸ Las notificaciones *push* o empuje son mensajes que parten de aplicaciones específicas, descargadas por usuarios.

participación en pautas conjuntas constará de publicidad en redes sociales, marketing por correo electrónico, pautas en medios tradicionales, entre otros.

1.2 Funciones de la plataforma (usuarios)

El cliente accederá a la aplicación y página web gratuitamente, y se registrará con el número de celular o a través de su cuenta de Facebook. El sitio web emulará la experiencia de usuario de la aplicación. Para el uso efectivo de la herramienta, deberá mantener activo el punto de geolocalización.

Cada usuario tendrá una experiencia individualizada con variantes según el uso y el registro de su información. Luego de la primera interfaz, la página de inicio, se mostrará una lista de restaurantes que empezará con el local más cercano al punto de ubicación; sin embargo, mediante contenido dinámico, se irá priorizando el contenido según relevancia por la frecuencia de uso y preferencias. En esa segunda interfaz, el usuario accederá directamente a la búsqueda de restaurantes, mapa de geolocalización, navegación por local (con calificación, comentarios, dirección, capacidad, horarios de atención, carta, etcétera), perfil, centro de ayuda, experiencias en curso y restaurantes favoritos. En el Gráfico 10, se presenta el prototipo de la aplicación móvil.

Gráfico 10. Prototipo de la aplicación móvil (inicio y primera interfaz)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

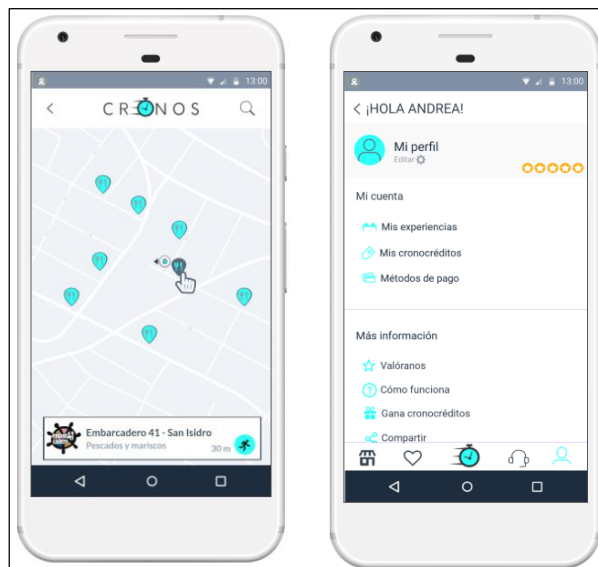
A continuación, se detallan las demás funciones y condiciones de uso (ver Gráfico 11):

- **Geolocalización:** el usuario tendrá acceso a restaurantes cercanos hasta cinco kilómetros a la redonda. Podrá revisar mayores detalles de algunos locales resaltados y recomendados por

Cronos, en los cuales accederá directamente a fotografías con platillos representativos e información relevante.

- **Perfil de usuario:** este perfil constará de la información del usuario, que incluirá datos básicos como el nombre, el celular y el correo electrónico. Paulatinamente, se solicitarán datos adicionales para aumentar la base, por ejemplo, tipo de comida y restaurantes de preferencia, y platillo, bebida, postre y música favoritos. También podrá revisar su calificación, historial de experiencias, estado de cronocréditos y más.

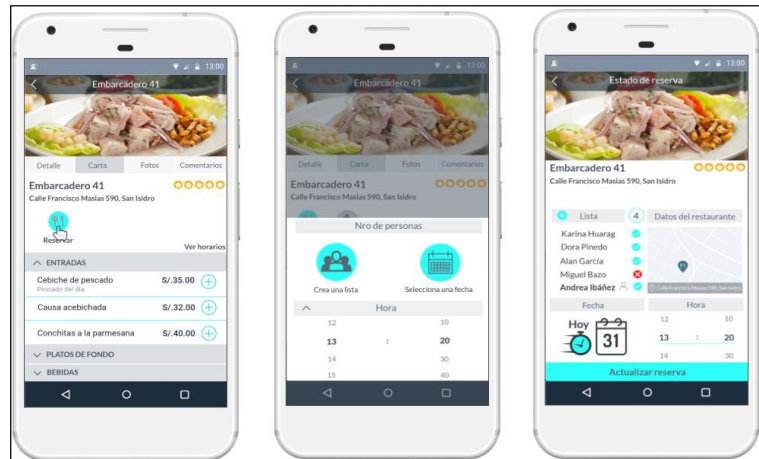
Gráfico 11. Prototipo aplicación móvil (geolocalización y perfil del usuario)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Cronocréditos:** son puntos de los que el usuario dispondrá para consumir en los establecimientos de Cronos. Se obtendrán como incentivos, saldos por modificaciones de pedidos o devoluciones, y transferencias entre usuarios. Un cronocrédito equivale a un sol.
- **Incentivos:** los incentivos serán asignados por uso frecuente; por compartir la aplicación; por los servicios número 50, 100, 150; y por otros escenarios durante el desarrollo de la aplicación.
- **Reservas:** el usuario podrá reservar espacios según disponibilidad, horario, número de personas e incluso ubicación (interior, terraza, planta baja o alta). Para reservas grupales, Cronos tendrá una función de asignación del encargado de la solicitud de reserva general, quien podrá invitar comensales a la mesa virtual a través de un mensaje que llegará vía WhatsApp para que el invitado pueda descargar la aplicación o una notificación si ya cuenta con ella. Cuando los participantes lleguen al local, deberán hacer *check in* o el registro manual desde la aplicación; se enviarán notificaciones como recordatorio. A continuación, en el Gráfico 12, se presenta el prototipo de la aplicación móvil para reservas.

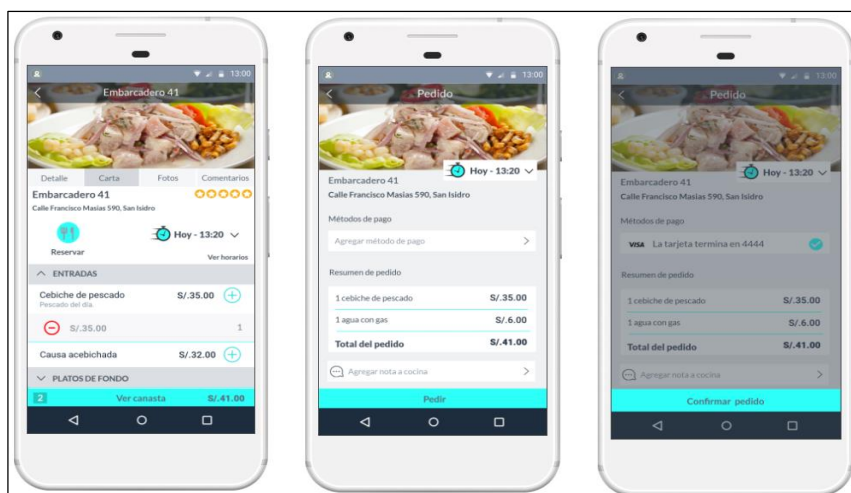
Gráfico 12. Prototipo de aplicación móvil (reservas)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Pedidos:** una vez generada la reserva, se activará la opción de realizar pedidos, los cuales serán individuales y deberán cumplir con el tiempo límite establecido por el local. El tiempo cobra importancia para que el cliente reciba su pedido servido a tiempo. Si el usuario no concreta el pedido según lo establecido, recibirá una notificación por el tiempo aproximado de espera adicional. Si aun así no realiza el pedido hasta el momento de su llegada al local o requiere pedidos adicionales, podrá hacerlos desde la aplicación o directamente con el mesero, que podría suceder si el comensal no encuentra un plato específico por parámetros establecidos del propio restaurante. En el Gráfico 13, se presenta el prototipo de aplicación móvil para pedidos.

Gráfico 13. Prototipo de aplicación móvil (pedidos)



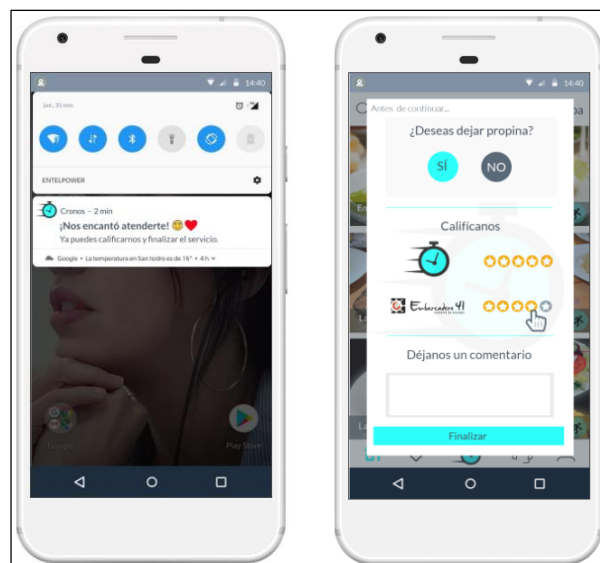
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Si el usuario necesita realizar cambios en el pedido, deberá tener en cuenta el horario y tiempo de espera establecido por el local. Si en el proceso el precio resulta más elevado, entonces se

cobrará por el monto adicional y, si, por el contrario, el precio total resulta más barato, se mantendrá el saldo reflejado en cronocréditos para próximos consumos.

- **Pagos:** el usuario debe realizar el pago de manera individual y una vez solicitado el pedido; sin embargo, podría tener a disposición un número de restaurantes que ofrezcan flexibilidad para contar la opción de pagar luego de finalizar el servicio. La transacción se podrá realizar con cualquier tipo de tarjeta registrada, a través de cronocréditos o en efectivo si el restaurante permite la opción de pago contra consumo; no obstante, el plan de incentivos buscará fomentar que todo el proceso de compra se realice de manera anticipada desde la aplicación. En el Gráfico 14, se presenta el prototipo de aplicación móvil para pagos.
- **Penalidades:** la cancelación de reservas con pedido y pago anticipado se verá afectada de penalidad. El tiempo de tolerancia para la cancelación del servicio y porcentaje de cobro dependerá de cada local, hasta quince minutos, y la retención no será mayor del 30%. La diferencia o saldo se mantendrá como cronocréditos para próximos consumos.

Gráfico 14. Prototipo de aplicación móvil (pagos)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Auto check out:** el usuario contará con alternativas de locales que no trabajen con sistema de reservas, los cuales serán identificados en la aplicación. Se podrá realizar pedidos y pagos una vez instalado en una mesa. Se registrará mediante un código QR proporcionado por Cronos o de manera manual con el número de la mesa. Para realizar *check out*¹⁹, el usuario recibirá un mensaje por la finalización del servicio; se le consultará si desea dejar propina, y podrá calificar el servicio y dejar un comentario.

¹⁹ *Check out*: término inglés que significa ‘el momento de salida o fin de una reserva’.

2. Estrategia de precios

El precio se definió contemplando diferentes variables. Las más relevantes son las siguientes: (i) atributos, beneficios y valor diferencial del producto; (ii) información extraída de entrevistas a expertos y el *buyer* persona; (iii) competencia del mercado, plataformas que cuentan con esquema de comisiones variadas según tipo de cliente, precio fijo por usuario y venta de publicidad; (iv) estimación de la demanda; y (v) ingresos y costos.

Cronos propone una lista escalonada de comisiones que deberá ser asumida por los *partners*. Las comisiones se basarán en porcentajes de cobro por transacción del usuario y el porcentaje dependerá de la cobertura de locales: a mayor cobertura, menor comisión. Los desembolsos se efectuarán cada quince días y los contratos podrán durar seis meses como mínimo. Asimismo, los usuarios no tendrán cobro alguno por la descarga y el uso de la aplicación. A continuación, en la Tabla 20, se presenta la comisión mensual por servicio.

Tabla 20. Comisión mensual por servicio

Comisión	Número de locales
10%	Uno
8%	De dos a cuatro
6%	De cinco a más

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En una segunda etapa, considerando el reconocimiento y el funcionamiento del aplicativo, se replanteará la estrategia de precios. Si bien los ingresos, principalmente, se mantendrán por comisión sobre transacción del usuario, se evaluará incluir tarifas para publicidad en la aplicación, pero no se dejará de lado la posibilidad de continuar trabajando mediante alianzas comerciales.

3. Estrategia de plaza

La disposición del producto dependerá del perfil interesado en adquirir el servicio.

- **Partners:** los canales para adquisición del servicio serán dos: reuniones acordadas con el personal de fuerza de ventas y solicitudes desde la página web de Cronos.
- **Usuarios:** la aplicación estará disponible en Google Play y App Store. También se podrá usar la página web como medio alternativo, ya que esta plataforma replicará las funciones de la aplicación.

Cronos funcionará como un intermediario entre los restaurantes y los usuarios. La comunicación será principalmente digital. En este proceso se pondrá en acción la fase de testeo o evaluación del producto, según la metodología *design thinking*, la cual permitirá anticipar errores y comprobar el funcionamiento correcto durante la experiencia del usuario antes del lanzamiento oficial.

Se realizará una marcha blanca por un mes, considerando la participación de máximo cinco restaurantes reconocidos; de esa manera, se obtendrá la retroalimentación. Es importante mencionar que Cronos será un *startup* en constante medición, pendiente de la respuesta del mercado e innovación digital con el fin de aprender, desarrollar y mejorar constantemente.

4. Estrategia de promoción

Se deberá tener claro el concepto que se desea comunicar y tener como base los objetivos de marketing plasmados. Es necesario separar las acciones según cada público objetivo. Para la captación de futuros *partners*, se trabajará en una estrategia promocional B2B, mientras que el enfoque en usuarios finales debe considerar una estrategia B2C.

Las condiciones, las necesidades y los objetivos de cada público son diferentes. Mientras que el público objetivo B2B se enfoca en la rentabilidad empresarial y pertenece a un rubro específico, en el público B2C predomina la compra basada en necesidades o deseos impulsados desde la emoción y las campañas se dirigen a un número masivo de consumidores.

4.1 Estrategia de promoción B2B (*partners*)

Se realizará la difusión de la marca y la propuesta como aporte para el logro de los objetivos de marketing y como un esfuerzo paralelo que otorgue respaldo a la cobertura realizada por la fuerza de ventas. Para llevar a cabo la estrategia, se considerarán *insights* o visiones internas tomadas de las entrevistas realizadas. Los lineamientos para el diseño de la comunicación serán los siguientes:

- **Mensaje:** el contenido buscará identificar al público con los valores que caracterizan a la marca: la importancia del tiempo, el servicio de calidad, la innovación, la confianza y la responsabilidad; esta última implica la sociedad y el medio ambiente. Además, se transmitirán los beneficios y las razones para el aporte a la rentabilidad y la mejora sustancial de las empresas.

- **Creatividad:** la idea creativa sobre la cual se trabajará el contenido promocional del producto es una propuesta amigable y sencilla, sin perder el profesionalismo, solidez y compromiso que Cronos busca entablar con cada uno de sus clientes. Toda producción de material será diseñada con los colores representativos de la marca; los videos serán animados y simularán situaciones cotidianas que reflejen problemas y soluciones gracias a Cronos.
- **Fuente:** la fuente será el material de contenido digital elaborado por el personal de Cronos, los artículos de especialistas en el rubro, la animación multimedia y los testimonios de clientes luego de la marcha blanca.

Se tomarán en cuenta acciones promocionales a partir de la técnica *inbound marketing* y se gestionará mediante un *funnel* de conversión. El resumen de campaña puede observarse en el Anexo 9.

4.1.1 *Funnel* de conversión

Permitirá visualizar la fase en la que se encuentra el cliente y poder trabajar en campañas específicas. Para mayor detalle, se puede revisar el Gráfico 8 de la estrategia de captación.

- **TOFU:** en esta fase, el objetivo será difundir la identidad de la marca, los beneficios y los atributos, principalmente generando tráfico al sitio web mediante la estrategia de posicionamiento por optimización de motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés). Para trabajar el SEO, se desarrollará la lista de palabras clave y estrategia de *link building* (Kurmakaeva s. f.) interno que incluyan *backlinks*²⁰ que dirijan a las plataformas en el sitio web y fuera del sitio web de Cronos. El primer término se refiere a la web, mientras que el segundo se aplicará a las redes sociales y el canal YouTube.

Se invertirá en la red social LinkedIn mediante el objetivo de consideración y opción de contenido patrocinado para publicaciones en la página de inicio dirigidas a dueños, gerentes y jefes de restaurantes. A la vez, se desarrollarán campañas de marketing por correo electrónico realizando dos envíos semanales según una base mínima de ochocientos restaurantes con *ticket* promedio de S/ 35 a más, incluyendo aquellos ya contactados por la fuerza de ventas. Para la cobertura de fuerza de ventas, se trabajará con *souvenirs* u objetos

²⁰ *Backlinks*: son enlaces que dirigen de un sitio web a otro.

publicitarios. Para ello, se dispondrán de tazas mágicas y llaveros que funcionen como memoria USB. Estos incluirán información del producto y contactos.

- **MOFU:** el objetivo será generar mayor interacción con los posibles clientes y lograr la captación de mínimo el 50% en *leads*. Para ello, se continuará trabajando en contenido para la estrategia SEO y *link building* y se invertirá en posicionamiento SEM²¹ o anuncios pagados en la red Google. Se mantendrá la inversión en la red social LinkedIn agregando una campaña con objetivo de conversiones y *leads* a partir del envío de anuncios por mensajes *inmail*²² que incluyan el *call to action*.

También, se realizarán campañas de remarketing a través de Google Display y LinkedIn, y publicidad por correo electrónico, la cual se efectuará mediante envíos semanales dirigidos a usuarios que visiten la página web sin concretar la conversión a *lead* y dos veces por semana a clientes ya registrados. Así mismo, se desarrollará una campaña adicional de publicidad por correo electrónico con envíos semanales para aquellos que no ingresaron a la página ni se registraron. Durante este proceso, se realizará la invitación para la participación de la marcha blanca. El mensaje irá dirigido a aquellos clientes con los cuales se generó mayor interacción.

- **BOFU:** el objetivo es impulsar la conversión a cliente final. Para ello, se hará seguimiento con campañas *inmail* y remarketing en las plataformas ya trabajadas en la fase MOFU; en el caso de publicidad por correo electrónico, se dirigirá solo a clientes potenciales ya registrados. La estrategia SEO se mantendrá difundiendo contenido especializado que incluya el *call to action*.

El tiempo para llevar a cabo las tres fases será de seis meses y podría variar según el avance de los objetivos. El último mes se realizará la marcha blanca y, posteriormente, Cronos se lanzará al mercado con una cantidad mínima de cien restaurantes que cumplan un contrato de seis meses a más. Se reactivarán las campañas convenientes cuando los contratos se aproximen a su culminación.

4.2 Estrategia de promoción B2C (usuarios)

Se enfocará en lograr el conocimiento de marca, persuadir al público para la generación de descargas, motivar la recompra y fidelizar al usuario. Todas las piezas publicitarias enfatizarán la

²¹ SEM: *Search Engine Marketing*

²² *Inmail*: término utilizado para anuncios en la red social LinkedIn

importancia del tiempo y contemplarán acciones de marketing digital y tradicional sobre la base de campañas específicas a partir de *insights* captados de entrevistas a posibles usuarios.

- **Mensaje:** la estrategia buscará identificar al público con los valores de Cronos, sobre todo el valor del tiempo, y con las funcionalidades que evitarán la disconformidad del servicio en restaurantes. La producción de materiales irá asociado al mantra «Hazlo Tuyo», el cual cumple con una duplicidad en el mensaje: hacer que el tiempo sea de uno para hacer lo de uno.
- **Creatividad:** la idea o propuesta creativa de la estrategia de promoción denotará jovialidad, practicidad, seguridad y conciencia, y buscará generar un vínculo de confianza y cercanía de manera que Cronos se vuelva un aliado. El material será diseñado con los colores representativos de la marca; los videos serán animados y mostrarán la efectividad del producto en diversas situaciones, sobre todo en horario laboral.
- **Fuente:** La promoción se concretará mediante animación multimedia, producción de textos, fotografías y testimonios de usuarios.

Ya contando con los lineamientos de estrategia de promoción B2C, se procederán a detallar las campañas y actividades por realizar. Para revisar el resumen de campañas B2C, véase el Anexo 10.

4.2.1 Campaña de intriga y lanzamiento (conocimiento, tráfico e interacciones)

El fin de esta campaña será difundir la identidad de marca y el lanzamiento del producto, e impulsar la generación de tráfico e interacciones para el conocimiento y la recordación de marca. Se realizará una campaña de intriga por un período de un mes y una de lanzamiento durante un mes y medio. Se invertirá en publicidad en línea y tradicional. Se cree oportuno tomar en cuenta medios tradicionales considerando que se trata de un público masivo.

- **Campaña en medios digitales**
 - **SEO:** la estrategia se empezará a desarrollar seis meses antes del inicio de la campaña de intriga; este tiempo incluirá la producción de contenido en el sitio web y fuera del sitio web para posteriormente continuar con publicación permanente a fin de mantener constante interacción para la captación de usuarios. La optimización de motores de búsqueda también incluirá el desarrollo de palabras clave y la búsqueda de páginas afines para la generación de *link building* gratuito y *backlinks* en publicaciones y acuerdos con *influencers* (Ortiz 2020) del medio.

- **Marketing de contenido:** se trabajará en la producción de redacción de textos, fotografías y videos que se publicarán en la *landing page* o página de aterrizaje de la campaña de intriga, en el blog de la página a partir del lanzamiento y en redes sociales en ambas campañas. Los videos tendrán una duración de veinte segundos para la campaña de intriga, treinta para el lanzamiento y seis segundos para el formato *bumper* de YouTube, formato que será utilizado en ambas campañas.
- **Figuras públicas:** se investigaron los perfiles de distintos *influencers* y celebridades del medio. La elección se basó en la cantidad de seguidores y *engagement* que tienen con el público. Se negociará un contrato con el *influencer* gastronómico Gabriel Mena, conocido como el ‘Cholo Mena’, quien cuenta con 149.000 seguidores en Instagram y 381.000 suscriptores en YouTube. Así mismo, se contratará a Bruno Pinasco, quien conduce un programa de tecnología llamado *TEC*, y tiene 870.000 seguidores en su cuenta personal de Instagram, 186.000 en la cuenta del programa y 404.000 suscriptores en YouTube. También se trabajará con Karen Schwarz y María Pía Copello, quienes cuentan con 3.100.000 y 3.000.000 de seguidores respectivamente. Cabe resaltar que, en el caso de Pinasco, Schwarz y Copello, como parte del pago, se les brindará 50 % de descuento en todos los locales afiliados a Cronos hasta un monto de consumo máximo de S/ 2.000. A continuación, en la Tabla 21, se presentan el presupuesto y las actividades de estas figuras.

Tabla 21. Presupuesto y actividades de figuras públicas

Instagram	Número de publicaciones (un mes)	Tarifa	Número de historias (un mes)	Tarifa	Total
El ‘Cholo Mena’	1	S/ 1,750	3	S/ 700	S/ 3,850
Bruno Pinasco	1	S/ 2,450	3	S/ 1,400	S/ 6,650
TEC	1	S/ 1,750			S/ 1,750
Karen Schwarz	1	S/ 3,500	3	S/ 2,450	S/ 10,850
María Pía Copello	1	S/ 3,500	3	S/ 2,450	S/ 10,850
YouTube					
El ‘Cholo Mena’	1	S/ 2,450			S/ 2,450
TEC	1	S/ 2,800			S/ 2,800
TOTAL					S/ 39,200

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Google ADS:** se invertirá en la red *display* de Google para publicación de *banners* y videos en sitios afiliados a la red Google como portales, aplicaciones, blogs y sitios web de comercio electrónico. Se publicarán videos *trueview in-stream*, aquellos que se pagan si el usuario los mira más de cinco segundos, y videos *bumper* de YouTube. Así mismo, se llevarán a cabo campañas de remarketing dirigidas a clientes que ingresen a la *landing* por la campaña de intriga y página web por la de lanzamiento.

- **Redes sociales:** a partir de la campaña de lanzamiento, Cronos participará activamente en Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y YouTube, inicialmente con publicaciones diarias, excepto en YouTube, en el cual se realizarán publicaciones semanales. Para el caso de ambas campañas, se invertirá en Facebook ADS, Twitter ADS y LinkedIn In ADS, con campañas de reconocimiento, tráfico, interacciones y reproducción de videos mediante anuncios ubicados en el *feed*. A ello se sumarán campañas de remarketing.

Se buscará generar alrededor de 69.000 clics para la campaña de intriga y 103.000 para la campaña de lanzamiento. Se espera lograr 2.581 descargas del aplicativo como cifra inicial. El presupuesto de producción de fotografías y videos será de S/ 10.000; el de anuncios se dividirá en S/ 8.700 para la campaña de intriga y S/ 13.050 para la campaña de lanzamiento. Para figuras públicas, se destinará S/ 39,200.

- **Campaña en medios tradicionales**

- **Campaña de publicidad exterior:** para la campaña de lanzamiento, se contratará un panel publicitario ubicado en la avenida Javier Prado Este 158 – 162 (ver Gráfico 15). También se invertirá en veinte vallas ubicadas en Lima Moderna, y en paraderos y paletas en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja y Jesús María.

Gráfico 15. Panel publicitario



Fuente: OOH Publicidad Exterior, 2019.

- **Activación por lanzamiento:** se coordinará con empresas de trabajo cooperativo con locales ubicados en Miraflores y San Isidro la entrega de *souvenirs* publicitarios: tazas mágicas. El trato se concretará con un canje: se ofrecerán descuentos de 25 % en restaurantes selectos por el período de un mes a quinientos trabajadores de aquellas

empresas que acepten el ingreso de nuestros anfitriones. El monto máximo para consumo será de S/ 60 por cada uno.

Con la campaña en medios tradicionales, se espera lograr el 60 % de recordación de marca. El presupuesto para la campaña en paneles será de S/ 101.000 y la activación tendrá un costo de S/ 6.700.

4.2.2 Campaña para descargas

El fin será promocionar la aplicación mediante atracción de usuarios ofreciendo beneficios por descargar Cronos. La duración será de seis meses en un intervalo nueve; al cumplirse un mes del lanzamiento se publicará esta campaña durante tres meses consecutivos y, luego, intercaladamente.

- **Campaña en medios digitales**

- **SEO:** la estrategia de optimización será permanente; en este caso, el enfoque consistirá en utilizar contenido que impulse a la mayor cantidad de descargas posibles.
- **Marketing de contenido:** para esta campaña, se desarrollarán textos y videos cortos y llamativos que inviten a la descarga de la aplicación. Es clave que todos los mensajes incluyan el *call to action* para direccionar a las tiendas de aplicaciones Google Play y Appstore.
- **Descuento promocional:** se ofrecerán descuentos del 25 % por un consumo máximo de S/ 60 y hasta agotar el *stock* de quinientos usuarios mensuales. La condición será descargar la aplicación e invitar a un contacto.
- **Google ADS:** se invertirá en la red buscador SEM y *display* de Google. Para el caso de SEM se optará por invertir durante tres meses; en este caso, es clave conocer cuáles son las palabras clave adecuadas para la generación de descargas. En el caso de YouTube, se considerará el formato *bumper* y se continuará invirtiendo en campañas de remarketing para hacer el seguimiento correspondiente a aquellos clientes que aún no realizaron la descarga.

- **Publicidad por correo electrónico:** se realizará un primer envío a 40.000 personas; luego, se aplicarán acciones de remarketing para realizar el seguimiento semanal de aquellos clientes que no concretaron la descarga. Cada contenido será pensado de acuerdo con el comportamiento de los usuarios en relación con los envíos previos para segmentarlos en grupos mediante el sistema CRM.
- **Redes sociales:** se continuará con la inversión en Facebook Ads, Twitter Ads y LinkedIn Ads según segmentación, con campañas para descarga de aplicaciones; posteriormente, se realizará la campaña de remarketing.
- **Campaña en medios tradicionales**
 - **Estrategia *push* en restaurantes:** se insertarán vales en las cuentas de los clientes que no tengan la aplicación con un descuento del 25 %; la condición será descargar la aplicación e invitar a un contacto. El monto será de S/ 60 de consumo en el mismo restaurante y para un *stock* de cien usuarios mensuales. A manera de cambio por las acciones mencionadas, los restaurantes tendrán mayor participación en la aplicación y menciones en el contenido publicitario.

Con ambas campañas se esperan aproximadamente 521.000 clics y se estiman 13.169 descargas del aplicativo. El presupuesto destinado será de S/ 79.800.

4.2.3 Campaña para uso de aplicación

La finalidad de la campaña para uso de aplicación será fomentar la consideración de la marca y las conversiones de los usuarios. La duración de la campaña será de seis meses. Se iniciará luego del primer mes de la campaña para descargas del aplicativo y durará un período de tres meses. Luego, se ejecutará de forma intercalada: un mes de implementación de la campaña y un mes de descanso.

- **Campaña en medios digitales:** el seguimiento del usuario a través del CRM y SCRM para envíos personalizados cobrará relevancia. El fondo, la forma y la frecuencia de mensajes marcarán la diferencia para lograr el interés del usuario y convertirlo en usuario frecuente. Aparte de las acciones SEO y el desarrollo de contenido, se ofrecerán cronocréditos por comportamiento de usuario y descuentos sorpresa de 25 % a más en restaurantes selectos durante horarios de baja saturación. Los restaurantes serán compensados siendo resaltados en

la aplicación; tendrán presencia en las acciones promocionales de mensajería *push* y menciones en el contenido publicitario y sitio web. Así mismo, se mantendrá la inversión en Google Display, publicidad por correo electrónico, redes sociales y remarketing, y se sumarán las notificaciones *push* a manera de recordatorio de los beneficios, las promociones, los descuentos y si no se concretan las conversiones.

- **Campaña en medios tradicionales:** se entregarán *souvenirs* publicitarios a restaurantes para obsequiar a clientes que realicen pedidos desde Cronos. Los lugares elegidos serán aquellos con los que se realizó la marcha blanca y tengan contrato.

Con estas campañas, se buscará que el 30 % de las personas que descarguen la aplicación se conviertan en usuarios frecuentes de Cronos. El presupuesto será de S/ 66.600.

4.2.4 Campaña de fidelización

A partir del cuarto mes de la campaña de uso de la aplicación, se iniciarán las acciones mencionadas en la estrategia de fidelización y retención (ver Capítulo IV). Se trabajará con los sistemas CRM y SCRM para filtrar y enviar mensajes personalizados a usuarios frecuentes que cuenten con mayor actividad, ofreciéndoles beneficios adicionales por su nivel de interacción y conversiones. Para la difusión se invertirá, primero, en publicidad por correo electrónico; luego, en acciones de remarketing en Google Display; y, finalmente, nuevamente en publicidad por correo electrónico y envío de notificaciones *push*. Se espera contar con el 50 % de retención.

5. Estrategia de personas

Lo más importante de una empresa es el personal: a través de los trabajadores se transmite la identidad, la filosofía y la propuesta de la compañía; por tanto, es importante formar una cultura organizacional sólida y competitiva. Todas las posiciones serán piezas clave para llevar a cabo el desarrollo del producto; para ello, se deberá contar con toda implementación necesaria para que el personal se sienta cómodo y pueda desempeñarse de manera eficiente y efectiva, así como la retroalimentación constante por parte de las jefaturas inmediatas para realizar las funciones en sintonía con las acciones planificadas.

Para Cronos, contar con un personal proactivo, eficiente y motivado será de vital importancia; por tanto, aparte del equipamiento y soporte necesario, se plantearán acciones que generen una

mayor conexión entre el trabajador y la empresa. A continuación, se nombrarán las acciones que se llevarán a cabo durante el primer año de actividades: (i) capacitaciones constantes; (ii) eventos de integración en fechas especiales como el día del vendedor, aniversario de la empresa y fin de año; (iii) celebración de cumpleaños por cada trabajador; (iv) bono para el mejor vendedor del año; y (v) posibilidad de trabajo de oficina en casa para la fuerza de ventas: solo se asistirá a la oficina los lunes y viernes para el estatus correspondiente.

Por otro lado, es importante mencionar que se contratará a una agencia de innovación y desarrollo digital para trabajar en conjunto en el diseño, la programación y el mantenimiento de la aplicación. A continuación, en la Tabla 22, se presenta el personal de Cronos.

Tabla 22. Personal de Cronos

Agencia de innovación y desarrollo digital (personal externo)	Posición	Número de personas	Desarrollo de aplicación	Mantenimiento mensual de aplicación
	Jefe de UX	1	S/ 70.000	S/ 5.250
	Gerente de proyecto	1		
	Diseñador	1		
	Programador	1		
	Jefe de QA	1		
Cronos (Personal interno)	Posición	Número de personas	Sueldo	
	Gerente general	1	S/ 6.000	
	Gerente de producto	1	S/ 4.500	
	Analista digital	1	S/ 2.500	
	Trafficker digital	1	S/ 2.500	
	Gerente de marketing de contenido	1	S/ 4.500	
	Asistente de marketing de contenido	1	S/ 2.000	
	Productor audiovisual	1	S/ 3.000	
	Community manager	1	S/ 1.500	
	Jefe de marca y negocios digitales	1	S/ 4.500	
	Ejecutivo de cuentas – cuatro al inicio / cinco en tercer año / seis en quinto año	4	S/ 3.000	
	Capacitación y soporte – uno al inicio / dos en tercer año	1	S/ 3.000	
	Soporte de clientes B2B – uno al inicio / dos en tercer año / tres en quinto año	1	S/ 2.000	
	Soporte de clientes B2C – dos al inicio / tres en tercer año / cuatro en quinto año	2	S/ 2.000	
	Especialista en contabilidad	1	S/ 3.500	
	Especialista en recursos humanos	1	S/ 3.000	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6. Estrategia de procesos

Para llevar a cabo el desarrollo de producto, se deben establecer procesos que faciliten la organización de las áreas responsables; de esa manera, se buscará cumplir con el servicio ofrecido tanto a *partners* como usuarios finales (ver Anexo 12). Previamente, se tomaron como referencia dos metodologías para el proceso de innovación, diseño, creación y testeo: *design thinking* y *lean startup*. La primera continuará siendo aplicada en proyectos representativos de innovación y mejora para la experiencia del usuario y la segunda, como una filosofía permanente por su condición cíclica de mejora continua para proyectos ya creados: crear, medir y aprender de los errores para volver a

empezar. A las mencionadas se agregarán dos metodologías para la organización en el desarrollo de proyectos y tareas: Scrum y Kanban.

6.1 Scrum

La metodología Scrum consiste en la realización de un proyecto basado en una lista de tareas enmarcadas según prioridad o *backlog* sobre el cual, durante la reunión de planeación correspondiente, se seleccionan puntos para armar el grupo de tareas puntuales en un tiempo determinado. La particularidad de este proceso es que requiere de reuniones diarias de quince minutos para el seguimiento y la revisión de actividades, lo que fomenta la comunicación, la participación y el compromiso para llevar a cabo las tareas de forma rápida y organizada. En vista de que se trabajará con una empresa externa para el proceso de realización y mantenimiento del aplicativo, se tomará esta metodología para las coordinaciones con el proveedor a fin de organizar y trabajar en proyectos o actualizaciones de mejora en la experiencia del usuario.

6.2 Kanban

La metodología Kanban consiste en un tablero visual que ayuda a la organización y la optimización en el flujo de las tareas; así mismo, permite enfocar a los trabajadores en mejorar la eficiencia y la productividad. La herramienta se divide en tres columnas principales: pendientes, en proceso y terminadas (ver Anexo 13).

Cronos aplicará esta metodología con el personal interno para generar actividad constante, mayor comunicación y trabajo en equipo. Cada trabajador diseñará su Kanban personal y se instalará un cuadro general por equipo. Es importante realizar el seguimiento del cuadro para evitar la acumulación de tareas en una columna específica, sobre todo “En proceso”. Se incluirá una columna de tareas repetitivas y tres filas que dividan el orden de prioridad: urgente, medio y leve.

Capítulo VI. Implementación y control

1. Presupuesto

El presupuesto se armó considerando estos aspectos: desarrollo, implementación y mantenimiento de plataformas, sueldo de personal, costos y gastos operativos y caja chica (ver Tabla 23).

Tabla 23. Presupuesto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Desarrollo e implementación de plataformas	S/ 70,000.00	S/ 70,000.00					
Mantenimiento de plataformas	S/ 5,250.00		S/ 63,000.00	S/ 63,000.00	S/ 63,000.00	S/ 63,000.00	
Dominio	S/ 140.00	S/ 140.00	S/ 140.00	S/ 140.00	S/ 140.00	S/ 140.00	
Hosting	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	S/ 700.00	
Desarrollo y mantenimiento de plataformas		S/ 70,840.00	S/ 63,840.00	S/ 63,840.00	S/ 63,840.00	S/ 63,840.00	
Gerente general	S/ 6,000.00	S/ 44,280.00	S/ 105,120.00	S/ 110,376.00	S/ 115,894.80	S/ 121,689.54	S/ 127,774.02
Gerente de producto	S/ 4,500.00	S/ 33,210.00	S/ 78,840.00	S/ 82,782.00	S/ 86,921.10	S/ 91,267.16	S/ 95,830.51
Analista digital	S/ 2,500.00		S/ 43,800.00	S/ 45,990.00	S/ 48,289.50	S/ 50,703.98	S/ 53,239.17
Trafficker digital	S/ 2,500.00	S/ 18,450.00	S/ 43,800.00	S/ 45,990.00	S/ 48,289.50	S/ 50,703.98	S/ 53,239.17
Gerente de marketing de contenido	S/ 4,500.00	S/ 33,210.00	S/ 78,840.00	S/ 82,782.00	S/ 86,921.10	S/ 91,267.16	S/ 95,830.51
Asistente de marketing de contenido	S/ 2,000.00		S/ 35,040.00	S/ 36,792.00	S/ 38,631.60	S/ 40,563.18	S/ 42,591.34
Productor audiovisual	S/ 3,000.00		S/ 52,560.00	S/ 110,376.00	S/ 115,894.80	S/ 121,689.54	S/ 127,774.02
Community manager	S/ 1,500.00	S/ 11,070.00	S/ 26,280.00	S/ 27,594.00	S/ 28,973.70	S/ 30,422.39	S/ 31,943.50
Jefe de marca y negocios digitales	S/ 4,500.00	S/ 33,210.00	S/ 78,840.00	S/ 82,782.00	S/ 86,921.10	S/ 91,267.16	S/ 95,830.51
Ejecutivo de cuentas – cuatro al inicio / cinco en tercer año / seis en quinto año	S/ 3,000.00	S/ 22,140.00	S/ 210,240.00	S/ 220,752.00	S/ 289,737.00	S/ 304,223.85	S/ 383,322.05
Capacitación y soporte – uno al inicio / dos en tercer año	S/ 3,000.00	S/ 22,140.00	S/ 52,560.00	S/ 55,188.00	S/ 115,894.80	S/ 121,689.54	S/ 127,774.02
Soporte de clientes B2B – uno al inicio / dos en tercer año / tres en quinto año	S/ 2,000.00	S/ 14,760.00	S/ 35,040.00	S/ 36,792.00	S/ 77,263.20	S/ 81,126.36	S/ 127,774.02
Soporte de clientes B2C – dos al inicio / tres en tercer año / cuatro en quinto año	S/ 2,000.00		S/ 70,080.00	S/ 73,584.00	S/ 115,894.80	S/ 121,689.54	S/ 170,365.36
Especialista en contabilidad	S/ 3,500.00	S/ 25,830.00	S/ 61,320.00	S/ 64,386.00	S/ 67,605.30	S/ 70,985.57	S/ 74,534.84
Especialista en recursos humanos	S/ 3,000.00	S/ 22,140.00	S/ 52,560.00	S/ 55,188.00	S/ 57,947.40	S/ 60,844.77	S/ 63,887.01
Sueldo de personal		S/ 280,440.00	S/ 1,024,920.00	S/ 1,131,354.00	S/ 1,381,079.70	S/ 1,450,133.69	S/ 1,671,710.06
Marketing y publicidad		S/ 47,835.00	S/ 440,546.67	S/ 462,574.00	S/ 485,702.70	S/ 509,987.84	S/ 535,487.23
Alquiler de oficina cotrabajo (quince personas)	S/ 6,000.00	S/ 28,800.00	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00
Laptop	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00	S/ 12,500.00			S/ 42,500.00	
Macbook Pro	S/ 7,500.00		S/ 7,500.00	S/ 7,500.00			
Celulares	S/ 500.00	S/ 6,000.00	S/ 3,500.00		S/ 9,500.00		S/ 9,500.00
Movilidad	S/ 6,000.00	S/ 36,000.00	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 84,000.00	S/ 84,000.00	S/ 102,000.00
Costos y gastos		S/ 499,915.00	S/ 1,696,806.67	S/ 1,809,268.00	S/ 2,096,122.40	S/ 2,222,461.52	S/ 2,454,537.28
Caja chica (15%) - Fijo a partir del segundo año		S/ 74,987.25	S/ 254,521.00	S/ 254,521.00	S/ 254,521.00	S/ 254,521.00	S/ 254,521.00
Total		S/ 574,902.25	S/ 1,951,327.67	S/ 2,063,789.00	S/ 2,350,643.40	S/ 2,476,982.52	S/ 2,709,058.28

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Proyección de ventas

Como punto de partida, la proyección se calculó sobre la base de la cantidad de usuarios generados según las descargas proyectadas por las campañas de lanzamiento y descargas. Para llegar al número de usuarios frecuentes se consideró 30 % sobre el número de descargas totales. El porcentaje se consideró contemplando las entrevistas a expertos (ver Tabla 24).

Tabla 24. Proyección de usuarios en el primer año

Captación	Año 1
Número de descargas	21.991
Porcentaje de usuarios frecuentes	30 %
Número de usuarios frecuentes	6.597

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La cantidad de usuarios aumentará de manera gradual. La proyección de ventas del primer año aplica la teoría de la difusión de innovaciones (Urbizagástegui- Alvarado 2019) para identificar y calcular los ingresos acumulados según el número de clientes innovadores, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. En la Tabla 25, se presenta la venta inicial.

Tabla 25. Venta inicial

Venta Inicial	Cantidad
<i>Innovators / Early adopter</i> 16 % - Primer trimestre	1.056
Número de transacciones	8.445
<i>Ticket</i> promedio: S/ 35.00	S/ 295.559,83
Comisión: 10 % por un local	S/ 29.555,98

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Además, se consideran las transacciones mensuales, el *ticket* promedio, la comisión por transacción del usuario y el número de restaurantes captados antes del lanzamiento (ver Tabla 26).

Tabla 26. Proyección de ventas en el primer año

	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Estimación de uso (número de personas)	1.056	3.299	5.542	6.597
Número de transacciones mensuales (por usuario)	8	8	8	8
Total de transacciones mensuales	8.445	26.389	44.334	52.779
<i>Ticket</i> promedio	S/ 35,00	S/ 35,00	S/ 35,00	S/ 35,00
Ingreso general	S/ 295.559,83	S/ 923.624,48	S/ 1.551.689,13	S/ 1.847.248,96
Comisión Cronos (10 %)	S/ 29.555,98	S/ 92.362,45	S/ 155.168,91	S/ 184.724,90
Número de restaurantes (MPV)	100	100	100	100
Total ingresos trimestrales	S/ 88.667,95	S/ 277.087,34	S/ 465.506,74	S/ 554.174,69
Total ingresos / Primer año	S/ 1.385.436,72			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El crecimiento anual se calcula sobre la base del aumento de descargas, usuarios y cobertura de locales. Se está considerando un 15 % en desinstalaciones anuales del aplicativo y, luego, se acumula el resultado con las nuevas descargas volviendo a considerar el 30 % de usuarios frecuentes. Para potenciar las descargas, se incrementará en 5 % anual el presupuesto de marketing y publicidad considerando que el rubro restaurantes aumentó en 4,87 % (INEI 2020). A continuación, en la Tabla 27, se presenta la proyección de descargas y usuarios, y, en la Tabla 28, el crecimiento anual.

Tabla 27. Proyección de descargas y usuarios

Captación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de descargas	21.991	23.091	24.245	25.457	26.730
Número de descargas acumuladas	21.991	41.783	59.761	76.254	91.546
Porcentaje de usuarios frecuentes	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %
Número de usuarios frecuentes	6.597	12.535	17.928	22.876	27.464

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 28. Crecimiento anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de incremento de usuarios		90 %	43 %	28 %	20 %
Número de usuarios	6.597	12.535	17.928	22.876	27.464
Ingresos totales	S/ 1.385.436,72	S/ 3.463.591,81	S/ 5.344.322,16	S/ 7.062.956,42	S/ 8.649.809,66
Número de restaurantes	100	100	150	200	250

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Financiamiento

La inversión total será de S/ 1.350.664 para cubrir costos y gastos durante el año 0 y parte del año 1. El monto comprende S/ 600.000 (44 %) como capital propio de los socios y S/ 750.664 (56 %) de un préstamo bancario a una tasa efectiva anual de 15 % por pagarse en cinco años (ver Tabla 29).

Tabla 29. Préstamo bancario

Período	Deuda inicial	Amortización	Interés	Cuota anual	Deuda final
Año 1	S/ 750.664,00	S/ 111.335,15	S/ 98.535,01	S/ 209.870,16	S/ 639.328,85
Año 2	S/ 639.328,85	S/ 128.035,42	S/ 81.834,74	S/ 209.870,16	S/ 511.293,44
Año 3	S/ 511.293,44	S/ 147.240,73	S/ 62.629,43	S/ 209.870,16	S/ 364.052,71
Año 4	S/ 364.052,71	S/ 169.326,84	S/ 40.543,32	S/ 209.870,16	S/ 194.725,87
Año 5	S/ 194.725,87	S/ 194.725,87	S/ 15.144,29	S/ 209.870,16	S/ 0.00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Estado de ganancias y pérdidas

Se realizó el estado de resultados por un lapso de cinco años (ver Tabla 30). Tal como se mencionó, la inversión cubrirá parte de los costos y gastos hasta el primer año de lanzamiento del producto.

Tabla 30. Estado de ganancias y pérdidas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	S/ 1.385.436,72	S/ 3.463.591,81	S/ 5.344.322,16	S/ 7.062.956,42	S/ 8.649.809,66
Costo de ventas	S/ 63.840,00	S/ 63.840,00	S/ 63.840,00	S/ 63.840,00	S/ 63.840,00
Utilidad bruta	S/ 1.321.596,72	S/ 3.399.751,81	S/ 5.280.482,16	S/ 6.999.116,42	S/ 8.585.969,66
Gastos operativos / administrativos					
Personal	S/ 1.024.920,00	S/ 1.131.354,00	S/ 1.381.079,70	S/ 1.450.133,69	S/ 1.671.710,06
Alquiler cotrabajo	S/ 72.000,00	S/ 72.000,00	S/ 72.000,00	S/ 72.000,00	S/ 72.000,00
Equipos	S/ 23.500,00	S/ 7.500,00	S/ 9.500,00	S/ 42.500,00	S/ 9.500,00
Movilidad	S/ 72.000,00	S/ 72.000,00	S/ 84.000,00	S/ 84.000,00	S/ 102.000,00
Marketing y publicidad	S/ 440.546,67	S/ 462.574,00	S/ 485.702,70	S/ 509.987,84	S/ 535.487,23
Amortización	S/ 111.335,15	S/ 128.035,42	S/ 147.240,73	S/ 169.326,84	S/ 194.725,87
Depreciación	S/ 3.350,00	S/ 1.125,00	S/ 950,00	S/ 6.375,00	S/ 950,00
Caja chica	S/ 254.521,00	S/ 254.521,00	S/ 254.521,00	S/ 254.521,00	S/ 254.521,00
Utilidad operativa (EBIT)	-S/ 680.576,09	S/ 1.270.642,39	S/ 2.845.488,03	S/ 4.410.272,06	S/ 5.745.075,52
Intereses	S/ 98.535,01	S/ 81.834,74	S/ 62.629,43	S/ 40.543,32	S/ 15.144,29
Utilidad antes de impuestos	-S/ 779.111,10	S/ 1.188.807,65	S/ 2.782.858,61	S/ 4.369.728,74	S/ 5.729.931,23
Impuesto (29,5 %)		S/ 350.698,26	S/ 820.943,29	S/ 1.289.069,98	S/ 1.690.329,71
Impuesto / Arrastre de pérdida (Sistema B)		S/ 419.054,70	S/ 360.056,40		
Utilidad neta	-S/ 779.111,10	S/ 419.054,70	S/ 1.601.858,92	S/ 3.080.658,76	S/ 4.039.601,51

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Flujo de caja

En la Tabla 31, se muestran las cifras considerando la inversión mencionada, que demuestra que cubre los costos y gastos desde el año cero y la generación de flujo económico desde el segundo año.

Tabla 31. Flujo de caja

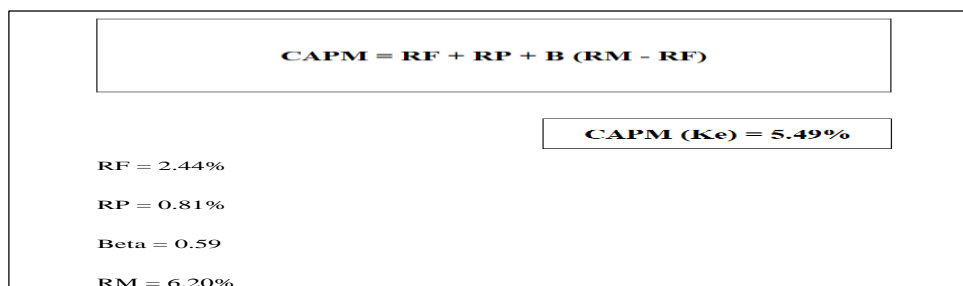
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	S/ 0,00	S/ 1.385.436,72	S/ 3.463.591,81	S/ 5.344.322,16	S/ 7.062.956,42	S/ 8.649.809,66
Total entradas en caja		S/ 1.385.436,72	S/ 3.463.591,81	S/ 5.344.322,16	S/ 7.062.956,42	S/ 8.649.809,66
Inversión	S/ 574.902,25	S/ 775.761,75				
Salidas de caja						
Costos y gastos	-S/ 499.915,00	-S/ 1.808.141,81	-S/ 1.937.303,42	-S/ 2.243.363,13	-S/ 2.391.788,36	-S/ 2.649.263,15
Intereses	S/ 0,00	-S/ 98.535,01	-S/ 81.834,74	-S/ 62.629,43	-S/ 40.543,32	-S/ 15.144,29
Impuesto a la renta	S/ 0,00	S/ 0,00	-S/ 769.752,96	-S/ 1.180.999,69	-S/ 1.289.069,98	-S/ 1.690.329,71
Caja chica	-S/ 74.987,25	-S/ 254.521,00	-S/ 254.521,00	-S/ 254.521,00	-S/ 254.521,00	-S/ 254.521,00
Total salida de caja	-S/ 574.902,25	-S/ 2.161.197,82	-S/ 3.043.412,11	-S/ 3.741.513,24	-S/ 3.975.922,65	-S/ 4.609.258,15
Flujo de caja	S/ 0,00	S/ 0,65	S/ 420.179,70	S/ 1.602.808,92	S/ 3.087.033,76	S/ 4.040.551,51

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6. COK y WACC

Se realizó el cálculo del COK aplicando el modelo CAPM, el cual arrojó como resultado 5,8 %; luego, se calculó el WACC para conocer el mínimo de rentabilidad que se deberá considerar cuando se planifique algún proyecto de inversión de mejoras o innovaciones (ver Gráfico 16 y Tabla 32).

Gráfico 16. COK



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 32. WACC

	Monto	Tasa de interés	WACC
Préstamo	S/ 750.664	15,00 %	8,34 %
Capital de socios	S/ 600.000	5,49 %	2,44 %
Total	S/ 1.350.664		8,32 %

Fuente: Elaboración propia, 2019.

7. VAN y TIR

El resultado del VAN es mayor a cero a partir del tercer año. Por tanto, el proyecto es viable: en el quinto año es de S/ 5.221.703. El TIR también es positivo en vista de que el porcentaje es mayor que el WACC desde el tercer año, con un resultado de 61,89 % en el quinto año (ver Tabla 33).

Tabla 33. VAN y TIR

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-S/ 574.902,25	-S/ 775.761,75				
Flujo de efectivo	S/0,00	S/ 0,65	S/ 420.179,70	S/ 1.602.808,92	S/ 3.087.033,76	S/ 4.040.551,51
VAN		-S/ 1.350.663,40	-S/ 992.519,50	S/ 268.772,05	S/ 2.511.550,42	S/ 5.221.722,54
TIR		-100,00 %	-44,22 %	15,64 %	47,31 %	61,90 %

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8. Control

Se han definido indicadores para realizar el seguimiento mensual y verificar que la meta de objetivos trazados se cumpla; de otra forma, estos deberán replantearse. Los indicadores son los siguientes: (i) fuerza de ventas: cobertura de locales; (ii) rentabilidad de campañas B2B: captación de *leads* y conversiones; (iii) número de contratos con restaurantes; (iv) renovación de contratos con restaurantes; (v) rentabilidad de campañas B2C: número de descargas y usuarios frecuentes; (vi) número de transacciones: reservas, pedidos y pagos; (vii) ingresos mensuales según el proyectado de ventas; (viii) utilidad neta y flujo de caja; y (ix) análisis de la competencia.

9. Planes de contingencia

Se establecen los siguientes escenarios para establecer el plan de contingencia:

- **Negociación menor a cien locales para lanzamiento del producto:** ante esta situación se evaluará si es factible mover la fecha de lanzamiento para realizar reuniones con la FFVV y poder validar si es necesario cubrir una nueva posición o si el inconveniente se basa a otros factores por solucionar como el precio, el mensaje, la mayor capacitación, el cambio de personal, entre otros.
- **Número de descargas menores a las proyectadas:** en este caso, se revisará el plan de medios para determinar las modificaciones que se podrían efectuar con el fin de ser más efectivo. Así mismo, se evaluará el plan de contenido anual y se tomará en cuenta el lanzamiento de otro tipo de promociones que ayuden a generar la mayor cantidad de descargas posibles.
- **Frecuencia de uso menor al proyectado:** se evaluará la situación actual de mercado para verificar que la economía se mantiene según lo investigado, y se aumentará inversión en la campaña de usuarios frecuentes considerando promociones y beneficios por frecuencia de uso.
- **Mal funcionamiento del software y aplicativo:** Cronos firmará un contrato con la empresa digital que desarrollará e implementará el aplicativo; este contrato incluirá el mantenimiento anual, y, por ello, tendrá la obligación de solucionar los problemas que acontezcan en un lapso mínimo de tiempo para que no entorpezca el funcionamiento.
- **Innovación de plataformas existentes y nueva competencia directa:** desde el inicio de sus funciones, Cronos mantendrá un compromiso con sus clientes, les ofrecerá el mejor servicio y los fidelizará según la estrategia descrita en capítulos previos.

En caso de que surgieran nuevas plataformas que brinden el mismo servicio o de que se presenten mejoras en varias aplicaciones existentes, se investigará acerca de las acciones que realicen para tomarlas en cuenta en la evaluación de las tácticas de marketing.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Esta investigación permite generar una alternativa de solución utilizando adecuadamente las herramientas tecnológicas para ayudar a mejorar la calidad de servicio en restaurantes.
- El resultado de la mejora en calidad servicio, respecto a la optimización de procesos, será contar más tiempo para aprovecharlo como uno desee y alivianará momentos de ansiedad, lo que podría concluirse como un aporte a la mejora de calidad de vida.
- Ser una marca que transmita responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente beneficiará al cuidado del planeta, la calidad de vida de las personas y la reducción en costos para las empresas en este contexto en que se proyecta la eliminación de envases de difícil degradación.
- La marca apuntará a posicionarse como una aliada; para ello, se trabajará en mantener la plataforma en las mejores condiciones para evitar inconvenientes con el funcionamiento y se mantendrá comunicación permanente mediante mensajería oportuna y contenido de valor que genere interacción. Para Cronos, es clave ser una empresa sólida y confiable.
- En este caso, se apuntó al público ejecutivo por ser un grupo representativo que cumple con la condición de contar con tiempo limitado en sus espacios libres; sin embargo, podría ser aplicado para otros públicos objetivos.
- Para la elección del nombre se escogió un término general que, en parte, se propuso considerando proyectos futuros de servicio al cliente que apliquen el flujo de reservas, pedidos y/o pagos. Estos proyectos se propondrán cuando el producto se encuentre consolidado en el mercado y previa investigación de rubros atractivos.
- Como un proyecto agregado, a mediano plazo, se beneficiará a los restaurantes asociados con una función de recomendación de personal que tenga experiencia en el rubro para cubrir plazas momentáneas o fijas.
- Según la investigación, Cronos resulta ser económicamente viable y se comprueba la referencia de otros modelos de negocio basados en aplicaciones de servicio al cliente, los cuales han tenido aceptación en el mercado peruano; una de las razones más relevantes es el incremento de compra en línea.

- Por último, es oportuno indicar que el ritmo de crecimiento en el rubro gastronómico y la transformación digital de las empresas son factores importantes que son percibidos como oportunidades para que el producto tenga un desarrollo sostenible en el tiempo.

2. Recomendaciones

- El buen uso de las herramientas tecnológicas implica responsabilidad y compromiso. Al concretar el inicio del desarrollo de las actividades, se recomienda contar con excelentes técnicos y profesionales tanto en aptitudes como actitudes; se buscará personal afín con los valores de la marca.
- Continuando con la idea anterior, se recomienda que la afinidad de los valores también involucre al personal externo o empresa digital que se contratará para trabajar en el desarrollo, la implementación y el mantenimiento del producto.
- La condición del producto obliga al seguimiento y el aprendizaje de las últimas tendencias digitales; por tanto, se recomienda mantener al personal capacitado para asumir la labor diaria de manera eficiente.
- Se recomienda hacer seguimiento exhaustivo del funcionamiento del aplicativo y estar atentos a los comentarios de ambos públicos para anticipar inconvenientes y tomar las acciones pertinentes.
- Se recomienda estar pendientes de los indicadores para la elaboración de tácticas futuras que sirvan para potenciar el desarrollo de marca y comercial del producto.
- En vista de que el producto podría llamar la atención de otros grupos objetivos, se sugiere llevar a cabo el análisis correspondiente con el fin de realizar campañas adicionales para elevar el número de descargas y usuarios potenciales.
- El proyecto se está iniciando con la categoría restaurantes; sin embargo, se recomienda realizar un estudio de otras categorías y rubros para examinar la posibilidad de ampliar la red de servicios a través de la misma aplicación.

Bibliografía

- Agencia Peruana de Noticias Andina [Andina] (2019a). “Perú se encuentra en el puesto 7 de innovación en América Latina”. En: *Andina*. 16 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 20/12/19. <<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-se-encuentra-el-puesto-7-innovacion-america-latina-774198.aspx>>
- Agencia Peruana de Noticias Andina [Andina] (2019b). “Minam: consumo de plástico se redujo en 30% en el último año”. En: *Andina*. 27 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://andina.pe/agencia/noticia-minam-consumo-plastico-se-redujo-30-el-ultimo-ano-779648.aspx>>
- Agencia Peruana de Noticias Andina [Andina] (2019c). “Transacciones de *eCommerce* en Perú alcanzarán los US\$2.800M en 2019, estima la CCL”. En: *América Economía*. 23 de abril de 2019. Fecha de consulta: 20/12/2019. <<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/transacciones-de-ecommerce-en-peru-alcanzaran-los-us2800m-en-2019-estima>>
- Agencia Peruana de Noticias Andina [Andina] (2019d). “Más del 75% de empresas peruanas utilizan factura electrónica de manera voluntaria”. En: *Andina*. 2 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://andina.pe/agencia/noticia-mas-del-75-empresas-peruanas-utilizan-factura-electronica-forma-voluntaria-777034.aspx>>
- Agencia Peruana de Noticias (2018). “Presidente Vizcarra promulga ley que regula uso del plástico”. En: *Andina*. 18 de diciembre de 2018. Fecha de consulta: 15/01/2019. <<https://andina.pe/agencia/noticia-presidente-vizcarra-promulga-ley-regula-uso-del-plastico-736417.aspx>>
- América Noticias (2019). “Lima, la ciudad del tráfico caótico que supera a México y Moscú”. En: *América Noticias*. 3 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 20/12/2019. <<https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/lima-ciudad-traffic-caotico-que-supera-mexico-y-moscu-n395188>>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] (s.f.). “*Dashboard Apeim*”. En: *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Fecha de consulta: 15/08/2019. <<http://dashboardapeim.com/Webdash1.aspx>>
- Barranzuela, Isella (2019). “El 23% de los peruanos compra por Internet, según la CCL”. En: *Mercado Negro*. 5 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 20/12/2019. <<https://www.mercadonegro.pe/retail/el-23-de-los-peruanos-compra-por-internet-segun-la-ccl/>>

Blasco, Lucía (2018). “¿Qué significa realmente ser un "millennial" y cuáles son los mitos y las verdades sobre esta ‘generación perdida’?”. En: *BBC News Mundo*. 19 de enero de 2018. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42722807>>

Canal N (2019). «Ministra Alva: “Es indignante ver cómo 20 años después la corrupción campea en el Perú”». Actualidad. En: *Canal N*. 29 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://canaln.pe/actualidad/ministra-alva-indignante-ver-como-20-anos-despues-corrupcion-campea-peru-n398102>>

Cámara Peruana de Comercio Electrónico [Capece] (2019). “Ecommerce Perú 2019:Cuál es la tendencia de crecimiento para este año”. En: *Cámara Peruana de Comercio Electrónico*. Fecha de consulta: 20/09/2019. <<https://www.capece.org.pe/e-commerce-peru-2019-como-nos-fue-este-ano/>>

Chong, Mario (2019). “La mayoría de peruanos compra dos veces por semana en aplicaciones de delivery”. En: *RPP*. 13 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://rpp.pe/columnistas/mariochong/la-mayoria-de-peruanos-compra-dos-veces-por-semana-en-aplicaciones-de-delivery-noticia-1234309>>

Ciallella, César, y Gabriel, Edgar (2016). *Introducción al marketing gastronómico: para emprendedores, empresarios, trabajadores y estudiantes*. [En línea]. Lima: Universidad del Pacífico. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupsp/reader.action?docID=4536659>>

Coronel, Omar (2019). “¿Por qué el malestar social en Perú no estalla como en otros países de América Latina?”. *BBC News Mundo*. 3 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50644745>>

Delgado, Alejandro, Vargas, Elva, Rodríguez, Federico, y Montes, Juan (2017). “Gestión tecnológica en restaurantes: Desarrollo y validación de un instrumento de medición”. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, vol. 5(2), p. 23-40.

Doran, George (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*. [En línea]. Londres: Middlesex University London. Fecha de consulta: 25/09/2019. Disponible en: <<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>>

Drucker, Peter (1979). *La gerencia de empresas*. Barcelona: Edhasa.

El Peruano (2019). “Presidente Vizcarra: Presupuesto del 2020 impulsa la innovación”. En: *El Peruano*. 22 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2019. <<https://elperuano.pe/noticia-presidente-vizcarra-presupuesto-del-2020-impulsa-innovacion-86785.aspx>>

Exitosa Noticias (2019). “Sancionan a empresas de call center por mal uso de datos personales”. En: *Exitosa Noticias*. 30 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://exitosanoticias.pe/v1/sancionan-a-empresas-de-call-center-por-mal-uso-de-datos-personales/>>

Flores, César (2019). “Las ventas por aplicativo de delivery se incrementarán en 2020”. En: *Infomercado*. 23 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://infomercado.pe/las-ventas-por-aplicativo-de-delivery-se-incrementaran-en-2020/>>

Gestión (2019a). “Congreso 2020: votos indecisos llegan a 33.2% en encuesta de IEP y 17% con IPSOS”. Sección política. En: *Gestión*. 15 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://gestion.pe/peru/politica/congreso-2020-votos-indecisos-llegan-a-332-en-encuesta-de-iep-y-17-con-ipsos-noticia/?ref=signwall>>

Gestión (2019b). “Martín Vizcarra: No podemos dejar de lado la atención a la inseguridad ciudadana”. Sección política. En: *Gestión*. 18 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://gestion.pe/peru/politica/martin-vizcarra-no-podemos-dejar-de-lado-la-atencion-a-la-inseguridad-ciudadana-fotos-nndc-noticia/>>

Gestión (2019c). “*Millennials* peruanos gastan un promedio de S/ 620 en cada compra *online*”. Sección Economía. En: *Gestión*. 4 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://gestion.pe/economia/millennials-peruanos-gastan-un-promedio-de-s-620-en-cada-compra-online-noticia/>>

Gestión (2019d). “Más allá de las cifras”. Editorial. En: *Gestión*. 16 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-mas-alla-de-las-cifras-noticia/>>

Gestión (2019e). “Ley de plásticos: hoy inicia la prohibición de uso y venta de cañitas”. Sección Perú. En: *Gestión*. 20 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://gestion.pe/peru/ley-de-plasticos-hoy-inicia-la-prohibicion-de-uso-y-venta-de-canitas-nndc-noticia/>>

Gestión (2019f). “Calidad de servicio influye en 60% en decisión de compra de limeños”. Sección Empresas. En: *Gestión*. 14 de septiembre de 2019. Fecha de consulta: 20/10/2019. <<https://gestion.pe/economia/empresas/calidad-de-servicio-influye-en-60-en-decision-de-compra-de-limenes-noticia/>>

Huanachin, Wilfredo (2019). “Un 53% no espera más de tres segundos para comprar *online*”. Sección Economía. En: *Gestión*. 24 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2019. <<https://gestion.pe/economia/un-53-no-espera-mas-de-tres-segundos-para-comprar-online-noticia/>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). “Encuesta Mensual del Sector Servicios – Diciembre 2019”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, 2 de febrero de 2020, fecha de consulta: 15/02/2020.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_dic2019_1.pdf>

Kotler, Philip, y Armstrong, Gary (2008). *Fundamentos de marketing*. 8ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.

Kotler, Philip, y Keller, Kevin Lane (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.

Kurmakaeva, Anastasia (s. f.). “Link building”. En: *Human Level*. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/linkbuilding>>

La Prensa (2019a). “¿Cómo aprovechar las redes sociales para aumentar las ventas de tu negocio?”. En: *La Prensa*. 13 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019.

<<https://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-aprovechar-facebook-instagram-aumentar-ventas-negocio-nnda-nnrt-redes-sociales-peru-94588>>

La Prensa (2019b). “¿Cómo se comportan los jóvenes peruanos ante el uso de aplicaciones bancarias?”. En: *La Prensa*. 31 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-como-se-comportan-jovenes-peruanos-ante-uso-aplicaciones-bancarias-88749>>

La República (2019). “FMI reduce estimado del PBI para Perú a 2.4%”. Sección Economía. En: *La República*. 4 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://larepublica.pe/economia/2019/12/04/fmi-reduce-estimado-del-pbi-para-peru-a-24-economia/>>

Llamas Alonso, Ma. Rosa, Lévy-Mangin, Jean-Pierre, y Sulé Alonso, Ma. Aranzazu (2005). *La estrategia CRM, una visión 360° del cliente*. [En línea]. Ciudad de México: Universidad Autónoma del Estado de México. Fecha de consulta: 25/08/2019. Disponible en: <<https://cienciaergosum.uaemex.mx/article/view/7902/6475>>

Lowpost (2018). “¿Qué es el contenido dinámico y cuáles son sus posibilidades?”. *Lowpost*. 8 de octubre de 2018. Fecha de consulta: 12/10/2019. <<https://lowpost.com/blog/contenido-dinamico-y-sus-posibilidades/>>

Mendoza, Marcela (2019a). “Transformación digital: impulsora de la inversión en tecnología del 2019”. Día 1. En: *El Comercio*. 27 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/digitalizacion-transformacion-digital-impulsora-de-la-inversion-en-tecnologia-del-2019-noticia/>>

Mendoza, Marcela (2019b). “El *smartphone* consolida su avance”. En: *El Comercio*. Día 1, p. 4. 18 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/elcomercio_2019-11-18_04_2.pdf>

Ochoa, Vanessa (2019). “Un 69% de peruanos busca que las marcas lo sorprendan a través de la experiencia”. En: *Gestión*, Negocios. 19 de octubre de 2018. Fecha de consulta: 12/04/2019. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-10/gestion_pdf-2018-10_10.pdf>

OOH Publicidad Exterior (2019). “Panel publicitario. Avenida Javier Prado Este 158-162”. En: *OOH Publicidad Exterior*. Fecha de consulta: 12/10/19. <<http://oohpublicidad.com.pe/espacios-publicitarios/av-javier-prado-este-158-162>>

Ortiz, Dany (2020). “¿Qué es un *influencer*? Factores que lo definen”. En: *Cyberclick*. 14 de enero de 2020. Fecha de consulta: 17/02/2020. <<https://www.cyberclick.es/que-es/influencer>>

Osterwalder, Alexander, y Pigneur, Ives (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Osterwalder, Alexander, y Pigneur, Ives (2015). *Diseñando la propuesta de Valor*. Barcelona: Deusto.

Pérez Porto, Julián, y Merino, María (2016). “Definición de top”. En: *Definición.de*. Fecha de consulta: 27/08/2020.

<<https://definicion.de/top/#:~:text=El%20concepto%20se%20emplea%20manera,de%20un%20listado%20o%20ranking>>

Perú 21 (2019a). “Peruanos duplicarían su gasto en restaurants”. Sección Economía. En: *Perú 21*. 23 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://peru21.pe/economia/peruanos-duplicarian-su-gasto-en-restaurantes-noticia/>>

Perú 21 (2019b). “Minam publicará reglamento de la ley de plásticos en junio”. Sección Economía. En: *Perú 21*. 19 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 12/10/19. <<https://peru21.pe/economia/minam-publicara-reglamento-ley-plasticos-junio-nndc-479098-noticia/>>

Perú Retail (2019a). “Los millennials hacen reservas online hasta 20 veces al año en el Perú”. Sección Tecnología y Tendencias. En: *Perú Retail*. 20 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://www.peru-retail.com/peru-millennials-reservas-online-20-veces-al-ano/>>

Perú Retail (2019b). “Perú: ¿Cómo los *retailers* están aplicando sus estrategias de transformación digital”? Sección Nacionales. En: *Perú Retail*. 4 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://www.peru-retail.com/peru-retailers-estrategias-transformacion-digital/>>

Perú Retail (2019c). “Perú: Uber Eats avanza hacia un camino sustentable”. Sección Nacionales. En: *Perú Retail*. 17 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://www.peru-retail.com/peru-uber-eats-avanza-hacia-un-camino-sustentable/>>

Porter, Michael (2008a). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review. América Latina*. Enero 2008. Reimpresión.

Porter, Michael (2008b). *Estrategia competitiva*. 38ª ed. Ciudad de México: Patria.

Porter, Michael (1989). *Ventaja competitiva*. [En línea]. Lima: Universidad del Pacífico. Fecha de consulta: 15/04/2019. Disponible en:

<<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupsp/reader.action?docID=4824579>>

Radio Programas del Perú [RPP] (2019a). “Le dieron su respaldo: 84% de peruanos apoya la disolución del congreso”. En: *RPP*. 6 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 20/10/2019. <<https://rpp.pe/politica/actualidad/disolucion-del-congreso-martin-vizcarra-84-de-peruanos-apoya-la-disolucion-del-congreso-noticia-1223173>>

Radio Programas del Perú [RPP] (2019b). “Desde hoy se aplican multas por el ‘Pico y placa’: Todo lo que tienes que saber sobre la medida”. En: *RPP*. 5 de agosto de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://rpp.pe/lima/actualidad/pico-y-placa-todo-lo-que-tienes-que-saber-sobre-la-medida-que-entra-en-vigencia-desde-este-lunes-22-noticia-1210030>>

Ramos, Eddy (2019). “Perú redujo en 1,000 millones de unidades consume de bolsas de plástico de un solo uso”. En: *Agencia Peruana de Noticias*. 15 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2019. <<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-redujo-1000-millones-unidades-consumo-bolsas-plastico-un-solo-uso-778393.aspx>>

Ramos, Liang (2019). “Ministerio de la Producción anuncia la octava generación del Startup Perú”. En: *Infomercado*. 25 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://infomercado.pe/ministerio-de-la-produccion-anuncia-la-octava-generacion-del-concurso-startup-peru/>>

Rego, Gabriel (2019). “Las habilidades blandas y la atención al cliente”. En: *El Peruano*. 30 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://elperuano.pe/noticia-las-habilidades-blandas-y-atencion-al-cliente-87077.aspx>>

Reuters (2019). “Hamburguesas sin carne, cócteles de marihuana y sorbetes de pasta: tendencias ecoamigables del 2019”. En: *Gestión*. 25 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://gestion.pe/tendencias/hamburguesas-sin-carne-cocteles-de-marihuana-y-sorbetes-de-pasta-tendencias-ecoamigables-del-2019-noticia/>>

Ries, Eric (2015). *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. 8ª ed. Barcelona: Deusto.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex] (2019). “Economía digital: competencia del futuro”. En: *Comex Perú*. 19 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://www.comexperu.org.pe/articulo/economia-digital-competencia-del-futuro>>

Tarqui, Vidal (2019). “Perú tiene un alto espacio de crecimiento en pagos digitales”. En: *Agencia Peruana de Noticias Andina*. 16 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tiene-un-alto-espacio-crecimiento-pagos-digitales-774253.aspx>>

Urbizagástegui-Alvarado, Rubén (2019). *El modelo de difusión de innovaciones de Rogers en la bibliometría mexicana*. [En línea]. Lima: Universidad del Pacífico. Fecha de consulta: 28/12/2019. Disponible en: <<http://eds.a.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=ab51cd38-87b2-4b37-a06c-4e57372ca440%40pdc-v-sessmgr01>>

Valdés, Pau (2019). “*Inbound Marketing*: qué es, origen, metodología y filosofía”. En: *Inboundcycle*. Fecha de consulta: 12/10/2019. <<https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>>

Vega, Natalia (2019). “Industrias inteligentes: la importancia de mantener la competitividad en el mercado”. En: *América Economía*. 4 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://tecno.americaeconomia.com/opinion/industrias-inteligentes-la-importancia-de-mantener-la-competitividad-en-el-mercado>>

Villar, Paola (2019). “MTPE analizará la regulación laboral para las plataformas digitales: ¿qué dicen las Apps?”. Sección Economía. En: *El Comercio*. 8 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2019. <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/mtpe-analizara-la-regulacion-laboral-para-las-plataformas-digitales-que-dicen-las-apps-uber-glovo-beat-cabify-noticia/>>

Xinhua (2019a). “Perú pierde más de US\$2.900M anuales por corrupción, según el presidente Vizcarra”. En: *América Economía*. 18 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020.

<<https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/peru-pierde-mas-de-us2900m-anuales-por-corrupcion-segun-el-presidente>>

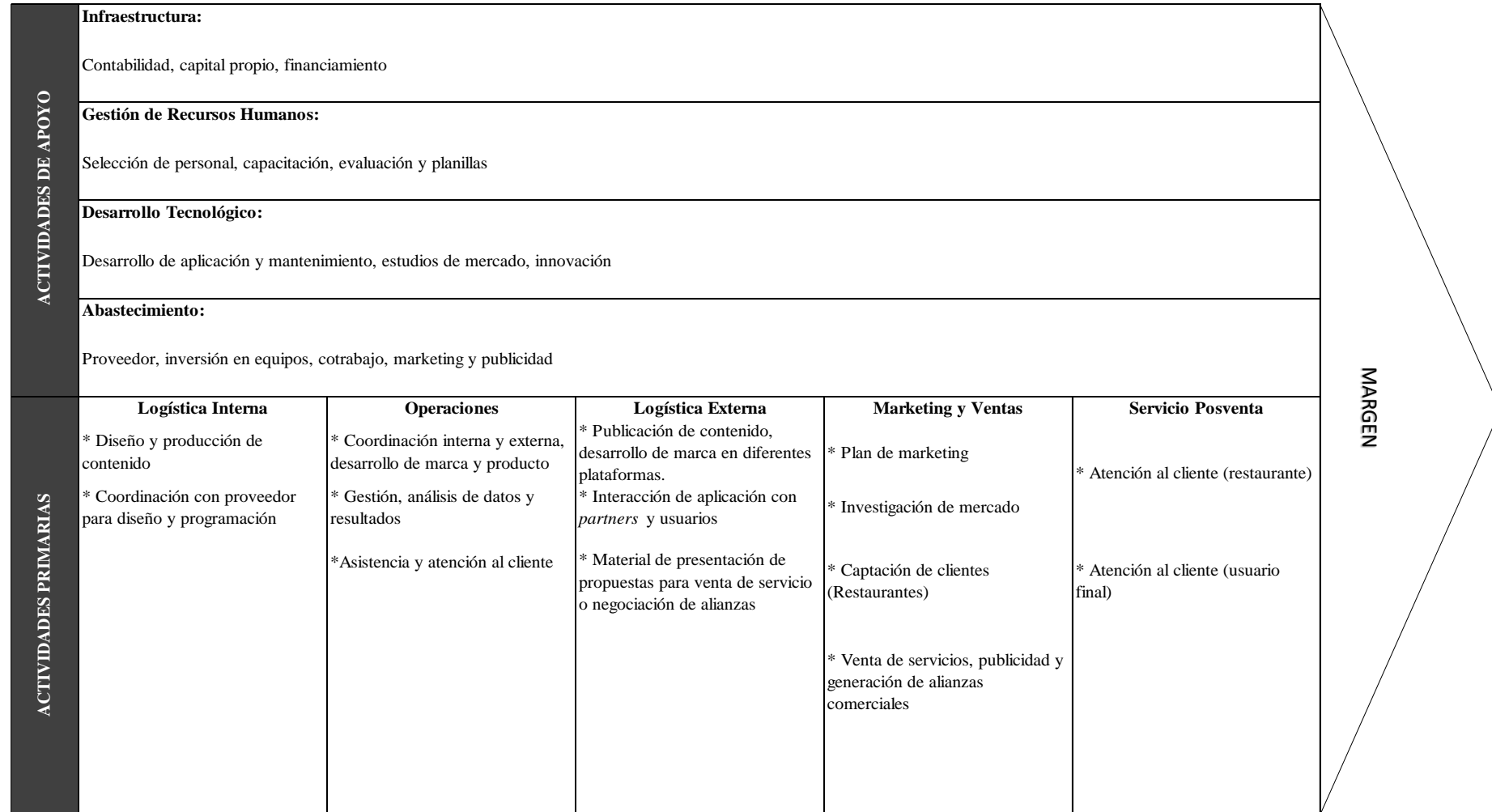
Xinhua (2019b). “Economía peruana se llena de "incertidumbres" hacia 2020, señalan expertos”.

En: *América Economía*. 9 de diciembre de 2019. Fecha de consulta: 15/01/2020.

<<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/economia-peruana-se-llena-de-incertidumbres-hacia-2020-senalan-expertos>>

Anexos

Anexo 1. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Porter, 1989.

Anexo 2. FODA cruzado

FODA CRUZADO	* Restaurantes: Adaptabilidad de servicio según concepto del local	* Marca nueva e independiente
	* Restaurantes: Mayor seguimiento y conocimiento de sus clientes	* Mercado joven y en proceso de adaptación
	* Restaurantes: Promoción de consumo en locales evitando una migración importante al consumo <i>vía delivery</i>	* Público con costumbres marcadas, sobre todo el público adulto
	* Usuarios: Ahorro de tiempo, disminución de estrés, facilidad de acceso, uso práctico y seguro	* Producto novedoso con posible margen de error
	* Usuarios: Amplia red de restaurantes e información	
	* Usuarios: Mejora en calidad de atención y experiencia en locales	
	* Restaurantes y usuarios: Fluidez y rapidez de información	
	* Restaurantes y usuarios: Idea innovadora que aporta al cuidado del planeta por la disminución del uso de envases de plástico y tecnopor	
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS ESTRATEGIAS FO	DEBILIDADES ESTRATEGIAS DO
* Usuarios: Demanda en constante crecimiento	* Restaurantes: Ofrecer una mejor gestión en los locales de comida o bares. El producto se podrá adaptar según concepto del local.	* Restaurantes: Tomar una muestra para prueba del producto y así comprobar el buen desempeño del producto (marcha blanca)
* Usuarios: Cada vez más exigente y empoderado	* Restaurantes: Potenciar el consumo en locales	* Usuarios: Posicionar Cronos mediante campañas publicitarias y experiencias de uso de la aplicación, teniendo en cuenta que es un producto nuevo e innovador en el mercado
* Restaurantes: Como otros rubros, en busca de mejora en procesos de atención al cliente y digitalización	* Usuarios: Ofrecer un producto cuyo beneficio más importante es el valor del tiempo	* Restaurantes y usuarios: Revisar perfiles de restaurantes para la posibilidad de generación de alianzas comerciales con el fin de tener soporte y reconocimiento por ser una aplicación confiable y segura
* Restaurantes: Gran cantidad de locales para cobertura de venta del servicio	* Usuarios: Resaltar todas las funcionalidades para una experiencia reconfortante. Accesible para todo tipo de <i>smartphone</i> , aplicación amigable y segura.	* En una primera etapa, enfocarse en restaurantes, restobares y bares; más adelante, evaluar la inclusión de otros rubros y categorías convenientes según evolución de la marca.
* Restaurantes: Posibilidad de pertenecer a red de contacto laboral para servicio al cliente	* Restaurantes y usuarios: Colaboración con el medio ambiente para el consumo responsable	
* Restaurantes y usuarios: <i>Boom</i> gastronómico	* Restaurantes y usuarios: Primera <i>startup</i> que une el flujo del servicio en una sola herramienta	
* Posibilidad del desarrollo de la aplicación para otras empresas de contacto con el cliente		
* Sin competencia directa		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
* Restaurantes: Parte de ellos con forma de venta tradicional, sin interés en innovación y cambios en su gestión operativa	* Restaurantes: Demostrar que los atributos del producto mejorarán el servicio actual. y aportarán al posicionamiento del restaurante e incremento de ingresos futuros. Se resaltarán que Cronos es la primera aplicación que cuenta con el proceso de reservas, pedidos y pagos en una sola herramienta.	* Restaurantes: Producto innovador que engloba el proceso del servicio en local y en una sola herramienta frente al usuario, lo cual la convierte en una única plataforma por gestionar
* Usuarios: Desconfianza de compra en línea por fraudes		* Usuarios: Evaluar el comportamiento del usuario frente a aplicaciones o competencia indirecta mediante investigación y retroalimentación. Esto aportará a la revisión de mejoras continuas.
* Evaluación de incremento de servicios en plataformas ya existentes	* Restaurantes: El personal tendrá mayor predisposición en brindar un mejor servicio por la tranquilidad adquirida gracias a la aplicación, sobre todo en hora punta. La organización operativa podrá tener una variación, pero para beneficio del propio restaurante.	* Restaurantes y usuarios: Buscar formación de alianzas comerciales con restaurantes y empresas que brinden soporte a la marca para proyectar seguridad, confianza y solidez.
* Posible aumento de desempleo en personal de servicio en mesa	* Usuarios: Resaltar la seguridad que ofrece la aplicación en todas nuestras piezas publicitarias	* Restaurantes y usuarios: Campañas activas durante todo el año (B2B y B2C) principalmente digitales con el fin de comunicar constantemente los beneficios del producto. El contenido y las piezas publicitarias deben mostrar la funcionalidad del producto según características, recomendaciones y testimonios.
	* Usuarios: Mostrar la facilidad y practicidad del uso de la aplicación, sobre todo por contar con todo el flujo del servicio en una sola herramienta	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 3. Lista de expertos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Empresa
Patricia Gamarra Brescia	Psicóloga social y coordinadora de investigación de mercado	Universidad Privada del Norte
Diego Salazar	Especialista	Editor de <i>Perú 21</i> y <i>Academy Chair World's 50 Best Restaurants</i>
Tatiana Rengifo	Especialista	Techo Teto, Le Cordon Bleu Perú, Macchu Picchu Foods
Alejandro Abad	Especialista	Programador de <i>softwares</i> para restaurantes
Manuel Pérez	Especialista	<i>Project manager</i> de aplicaciones
Ana María Cabezas	Asesora de restaurantes	Docente de Plan de Negocios de la Universidad del Pacífico
Bernardo Roca Rey	Especialista	Presidente del CPP y miembro del consejo directivo de APEGA
Giuliana Morales Sologuren	Especialista en el rubro restaurantes	Especialista en el rubro restaurantes
Nora Sugobono	Periodista y especialista en gastronomía	Empresa Editora El Comercio
Ulpiano Vázquez	Especialista en marketing gastronómico	Especialista en marketing gastronómico
Hirka Roca Rey	Especialista gastronómica	Especialista gastronómica
Javier Yataco	Jefe de performance	Empresa Editora El Comercio
Felipe Delgado	Gerente de marketing	Grupo Dos de Mayo
Eduardo Yahbes	Dueño	Restaurante Gambino
Eduardo Velarde	Dueño de franquicia	La Panka
Hiuy Santamaría	Dueño	Restaurante Barra Marina
Eduardo Aramburú	CEO de Aramburú Matriz	Aramburú Matriz
Jorge Wong	Gerente de marketing	Embarcadero 41
Victoria Zea	Jefe de marketing	Norkys
Renzo Miñán	Chef y dueño	Qalani
George Gonzales	Dueño / socio	La Badiane
José Reynaga	Dueño	La Tropicana
Fernando Rojas	Administrador	Kañete
Jorge Cárdenas	Dueño	Barra Arena
Diego Barbarián	Dueño / Socio	Barbarian
Diego Vásquez Mazeta	Dueño	Barra Pezquera
Duyo Maric García	Dueño	La Preferida / Duzka
Gonzalo Pimentel	Dueño	La Linterna
Irving Begazo	Dueño	Comixs
Delfor	Chef	Saqa
Andrea Balta	Dueña	La Folie
Aldo Vargas	Chef Ejecutivo	Hilton Miraflores
Rodrigo Alzamora	Chef Ejecutivo	Restaurante Rafael
Ivan Carrascal	Gerente general	Pez On
Estefanía Adriazola	Coordinadora de marketing	Rosalino
José Carpena	Gerente de La Mar, Barra Chalaca, El Bodegón y restaurantes en Latinoamérica	Acurio Restaurantes

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 4. Cuestionario para entrevistas a expertos (especialistas en el rubro)

1. ¿Cuánto tiempo lleva en el rubro y con qué tipo de restaurantes ha trabajado?
2. Según su perspectiva, ¿cómo dividiría los tipos de bares y restaurantes, y cuáles son los más comunes?
3. ¿Cuál cree que es el secreto para que un restaurante y bar sea exitoso?
4. ¿Cómo es que un restaurante podría lograr sobresalir entre sus competidores?
5. ¿Cuál cree que es la clave para lograr ser líder en el mercado?
6. ¿Cuáles son aquellos perfiles de cliente, más comunes o potenciales, que podemos encontrar según tipo de restaurante?
7. ¿Cuáles cree que son los aspectos que toma en cuenta un cliente para elegir un restaurante?

8. Si un cliente tiene dos opciones donde sirven platillos similares, ¿qué es lo que suele definir su elección?
9. ¿Qué problemas o reclamos observa en los clientes?
10. ¿Qué aspectos de servicio al cliente cree que son los más importantes en un negocio?
11. Actualmente, ¿qué estrategias realizan para atraer nuevos clientes y lograr su fidelización?
12. ¿Cuáles son las herramientas de marketing con las que debe contar un restaurante?
13. ¿Qué tipo de publicidad y medios cree que funcionan mejor?
14. ¿Cuál tendría que ser el planteamiento que uno debe hacerse antes abrir un local?
15. ¿Qué tendría que considerar un restaurante para tener una gestión interna óptima?
16. ¿Con qué herramientas cuentan para mantener el control para un óptimo funcionamiento de un local?
17. ¿Qué requerimientos se debería tener en cuenta para reclutamiento de personal?
18. Respecto al tema financiero, ¿cuáles cree que son los aspectos más importantes que toma en cuenta un restaurante?
19. ¿Qué puede hacer que un restaurante quiebre? ¿Cuáles son los mayores riesgos?
20. ¿Cuáles son los costos y gastos que genera el negocio?
21. ¿Cómo o en qué suelen priorizar los costos y los gastos?
22. Muchos locales suelen empezar con muy buenas críticas; sin embargo, varios bajan en calidad y servicio con el tiempo. ¿A qué cree que se deba esta situación?
23. ¿Cree que estarían dispuestos a invertir por un producto para la mejora en la gestión de su negocio? ¿Qué tipo de restaurantes aplicarían?
24. ¿Qué opina acerca de una aplicación que le permitiría gestionar mejor todo el sistema de reservas, pedidos y pago de sus comensales?
25. ¿Cuánto estima que los locales estarían dispuestos a invertir por esta aplicación?

Anexo 5. Cuestionario para entrevistas a expertos (restaurantes)

1. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene el restaurante?
2. ¿Cuánto tiempo lleva con este tipo de negocio?
3. ¿Cuál cree que es el secreto para tener un restaurante exitoso?
4. ¿Cuál es el perfil de cliente que suele visitar su restaurante?
5. ¿Cómo consigue atraer nuevos clientes y cómo logra fidelizarlos?
6. ¿Cuáles cree que son los aspectos que toma en cuenta un cliente para ir a un restaurante?
7. ¿Qué problemas ha tenido con sus clientes y cómo los ha solucionado?
8. ¿Qué aspectos de servicio al cliente cree que son los más importantes para su negocio?
9. ¿Cómo se dio a conocer el restaurante?
10. ¿Cuáles son las herramientas de marketing con las que cuenta el restaurante?
11. ¿Qué tipo de publicidad y qué medios cree que funcionan mejor para este negocio?
12. ¿Cómo está dividido el trabajo? ¿Cuál es la estructura organizacional?
13. ¿Quién o quiénes son su competencia más fuerte?
14. ¿Cómo hace para sobresalir entre sus competidores?
15. ¿Cuál cree que es la clave para lograr ser líder en el mercado?
16. ¿Quién delega las tareas o indica las funciones del personal de servicio?
17. ¿Cómo mantiene el control para un óptimo funcionamiento del negocio?
18. ¿Qué requerimientos tiene en cuenta para reclutamiento de personal?
19. ¿Cuáles son los aspectos más importantes en el tema financiero para un restaurante?
20. ¿Qué riesgos se corren con la apertura de un restaurante?
21. ¿Cuáles son los gastos que genera el negocio?
22. ¿Cómo prioriza gastos para el local?
23. ¿Estaría dispuesto a invertir por un producto para la mejora en la gestión de su negocio?
24. ¿Qué opina acerca de una aplicación que le permitiría gestionar mejor todo el sistema de reservas, pedidos y pago de sus comensales?
25. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por esta aplicación?

Anexo 6. Cuestionario para entrevistas personales (hombres y mujeres de 25 a 55 años de los NSE B y C)

1. ¿Cuáles son tus pasatiempos?
2. ¿Por qué motivos sueles ir a un restaurante?
3. ¿Cuánto tiempo tienes para almorzar en un día laboral?
4. ¿Cuál es el proceso que sigues para ir a un restaurante en horario laboral?
5. ¿Cuál es tu percepción acerca de la atención al cliente?
6. ¿Cuánto tiempo demoran normalmente en atenderte, tomar el pedido y pagar la cuenta?
7. ¿Haces compras por internet? ¿Qué aplicaciones usas y por qué?
8. ¿Cómo sueles realizar tus pagos? ¿Qué opinas de los servicios prepago?
9. ¿Te gustaría tener una herramienta que junte el proceso de procesos, pedidos y pagos?
10. Si la respuesta es sí, ¿en qué crees que aportaría?

Anexo 7. Resultado de encuestas

Sexo

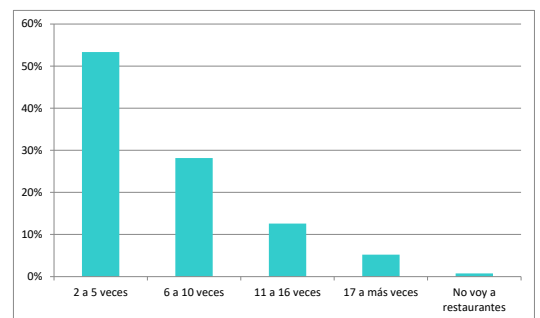
Opciones	%	Respuestas
Masculino	46,08%	47
Femenino	53,92%	55
Total		102

Edad

Opciones	%	Respuestas
18-25	9%	9
26-35	47%	48
36-45	28%	29
46-55	9%	9
56 a más	7%	7
Total		102

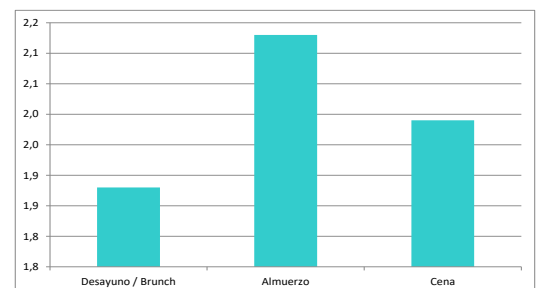
1. ¿Cuántas veces al mes asiste a restaurantes?

Opciones	%	Respuestas
2 a 5 veces	53%	72
6 a 10 veces	28%	38
11 a 16 veces	13%	17
17 a más veces	5%	7
No voy a restaurantes	1%	1
Total		135



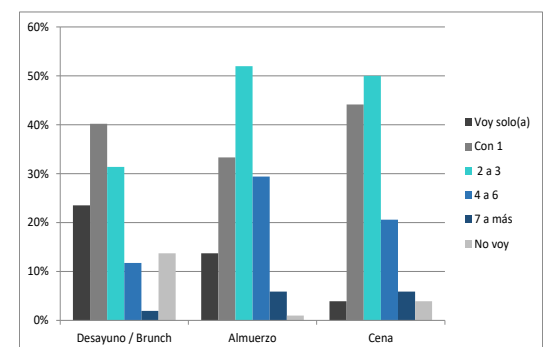
2. Según horario de alimentos, ¿con qué frecuencia suele asistir a un restaurante?

Opciones	Total	Valor
Desayuno / Brunch	135	1,9
Almuerzo	135	2,1
Cena	135	2,0



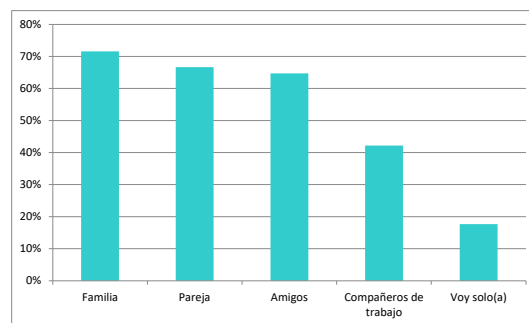
3. Según horario de alimentos, ¿con cuántas personas suele asistir a restaurantes?

Opciones	Voy solo(a)	Con 1	2 a 3	4 a 6	7 a más	No voy	Total
Desayuno / Brunch	24%	40%	31%	12%	2%	14%	102
Almuerzo	14%	33%	52%	29%	6%	1%	102
Cena	4%	44%	50%	21%	6%	4%	102



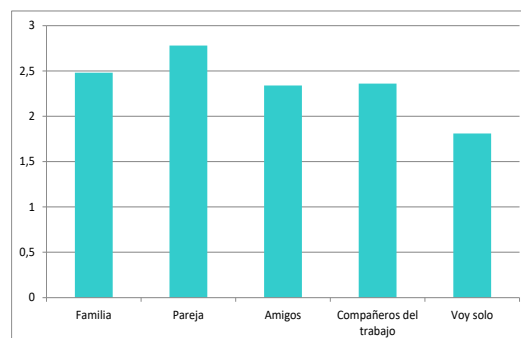
4. ¿Con quién o quiénes suele asistir a restaurantes?

Opciones	%	Respuestas
Familia	72%	73
Pareja	67%	68
Amigos	65%	66
Compañeros de trabajo	42%	43
Voy solo(a)	18%	18
Total		102



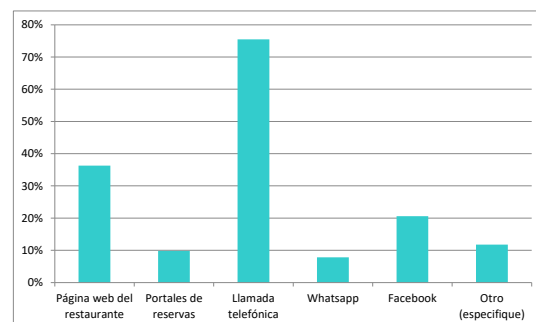
5. Mensualmente, ¿cuál es la frecuencia según cada grupo con el que suele asistir a restaurantes?

Opciones	Nunca	1 a 2 veces	3 a 5 veces	6 a 8 veces	9 a más veces	Valor	Total
Familia	7%	52%	30%	8%	3%	2,48	102
Pareja	17%	22%	39%	12%	11%	2,78	102
Amigos	10%	56%	27%	4%	3%	2,34	102
Compañeros del trabajo	22%	44%	20%	6%	9%	2,36	102
Voy solo	50%	29%	13%	5%	3%	1,81	102



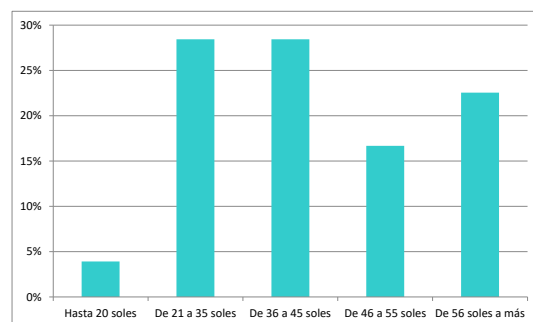
6. Para hacer reservas en restaurantes, ¿qué medios suele utilizar?

Opciones	%	Respuestas
Página web del restaurante	36%	37
Portales de reservas	10%	10
Llamada telefónica	75%	77
Whatsapp	8%	8
Facebook	21%	21
Otro (especifique)	12%	12
Total		102



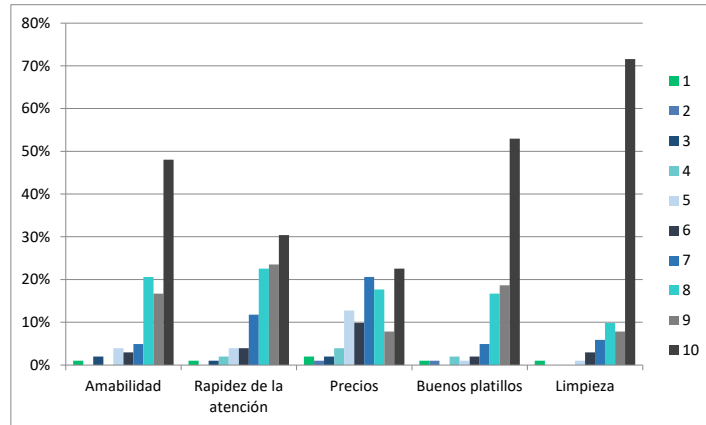
7. Cuando asiste a un restaurante, ¿cuánto suele gastar en un pedido personal?

Opciones	%	Respuestas
Hasta 20 soles	4%	4
De 21 a 35 soles	28%	29
De 36 a 45 soles	28%	29
De 46 a 55 soles	17%	17
De 56 soles a más	23%	23
Total		102



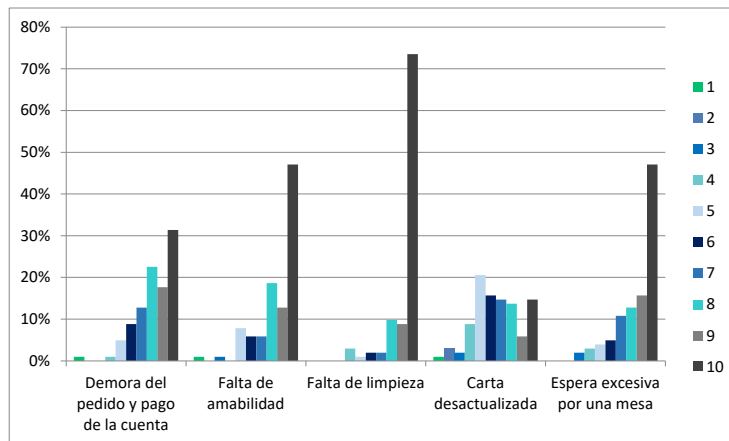
8. Cuando visita un restaurante, ¿qué tanto valora cada uno de los siguientes atributos como experiencia en el local?

Opciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Amabilidad	1%	0%	2%	0%	4%	3%	5%	21%	17%	48%	102
Rapidez de la atención	1%	0%	1%	2%	4%	4%	12%	23%	24%	30%	102
Precios	2%	1%	2%	4%	13%	10%	21%	18%	8%	23%	102
Buenos platillos	1%	1%	0%	2%	1%	2%	5%	17%	19%	53%	102
Limpieza	1%	0%	0%	0%	1%	3%	6%	10%	8%	72%	102



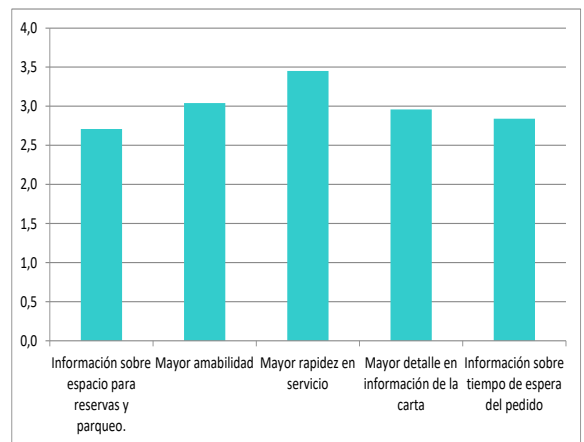
9. Cuando visita un restaurante, ¿qué tanto le disgusta cada uno de los siguientes aspectos como experiencia en el local?

Opciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Demora del pedido y pago de la cuenta	1%	0%	0%	1%	5%	9%	13%	23%	18%	31%	102
Falta de amabilidad	1%	0%	1%	0%	8%	6%	6%	19%	13%	47%	102
Falta de limpieza	0%	0%	0%	3%	1%	2%	2%	10%	9%	74%	102
Carta desactualizada	1%	3%	2%	9%	21%	16%	15%	14%	6%	15%	102
Espera excesiva por una mesa	0%	0%	2%	3%	4%	5%	11%	13%	16%	47%	102



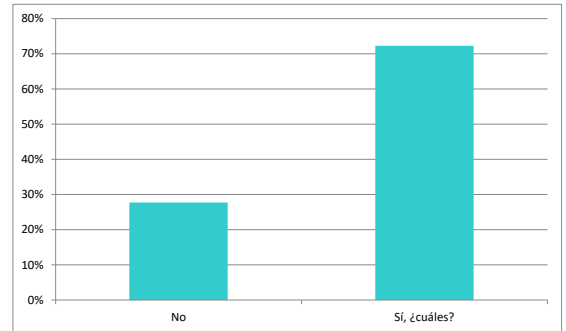
10. Según su experiencia, ¿qué es lo que mejoraría en un restaurante?

Opciones	1	2	3	4	5	Valor	Total
Información sobre espacio para reservas y parqueo.	19%	13%	19%	21%	29%	2,7	102
Mayor amabilidad	24%	22%	14%	18%	24%	3,0	102
Mayor rapidez en servicio	32%	21%	19%	17%	12%	3,5	102
Mayor detalle en información de la carta	15%	23%	26%	17%	20%	3,0	102
Información sobre tiempo de espera del pedido	11%	23%	23%	28%	16%	2,8	102



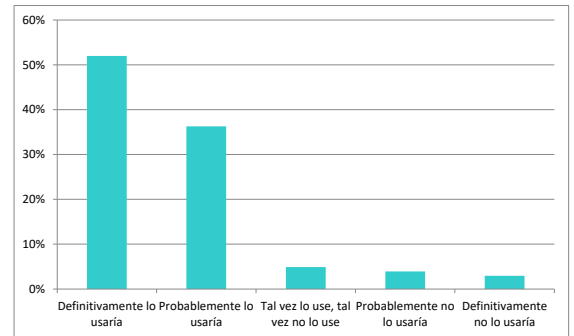
11. ¿Utiliza aplicaciones de servicios en su celular?

Opciones	%	Respuestas
No	28%	28
Sí, ¿cuáles?	72%	73
Total		101



12. ¿Estaría dispuesto a usar una aplicación de celular que le ofrezca la posibilidad de realizar reservas, pedidos y pagos en restaurantes?

Opciones	%	Respuestas
Definitivamente lo usaría	52%	53
Probablemente lo usaría	36%	37
Tal vez lo use, tal vez no lo use	5%	5
Probablemente no lo usaría	4%	4
Definitivamente no lo usaría	3%	3
Total		102



Anexo 8. Atributos y beneficios diferenciales

	CRONOS	Restaurantes				Páginas web y aplicaciones de reservas				Página web (<i>Gifts</i>)	Aplicaciones de <i>delivery</i>			Sistemas de pago
		Llamadas	Página web	<i>Email</i>	Mesero	The Fork (Restorando)	Mesa 247	Atrápalo	Mitre	Big Box	Glovo	Uber Eats	Rappi	QR
RESERVAS	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	NO	NO
Rapidez	Sí	Sí / No	Sí / No	Sí / No	No	Sí	Sí	Sí / No	Sí	No	No	No	No	No
Facilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No
Seguridad	Sí	Sí / No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No
Autogestión	Sí	No	Sí / No	Sí / No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No
PEDIDOS	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO
Rapidez	Sí	Sí / No	No	Sí / No	Sí / No	No	No	Sí / No	No	Sí	Sí / No	Sí / No	Sí / No	No
Facilidad	Sí	Sí	No	Sí	Sí / No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Seguridad	Sí	Sí / No	No	Sí / No	Sí / No	No	No	Sí	No	Sí	Sí / No	Sí / No	Sí / No	No
Autogestión	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
PAGOS	SÍ	NO	NO	NO	SÍ	NO	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Rapidez	Sí	No	No	No	Sí / No	No	No	Sí / No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Facilidad	Sí	No	No	No	Sí / No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Seguridad	Sí	No	No	No	Sí	No	No	Sí	No	Sí	Sí / No	Sí / No	Sí / No	Sí
Autogestión	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 9. Resumen de estrategia de promoción B2B

Campañas	Acciones	Total
Posicionamiento, tráfico y <i>push</i> (TOFU / Alcance mínimo: 800 restaurantes)	SEO (<i>onsite</i> y <i>offsite</i>)	S/ 15.055,00
	Marketing de contenido	
	Red social (LinkedIn)	
	<i>Email marketing</i>	
	<i>Merchandising</i>	
Interacción y captación (MOFU / 50 % en <i>leads</i>)	SEO (<i>onsite</i> y <i>offsite</i>)	S/ 9.830,00
	Marketing de contenido	
	Remarketing (Google Display, LinkedIn, <i>email marketing</i>).	
	<i>Email marketing</i>	
	SEM	
Interacción y conversión (BOFU / 250 restaurantes, mínimo 100 por lanzamiento)	SEO (<i>onsite</i> y <i>offsite</i>)	S/ 4.250,00
	Marketing de contenido	
	Remarketing (Google Display, LinkedIn, <i>email marketing</i>).	
Reactivación (Retención del 50 % de clientes)	SEO (<i>onsite</i> y <i>offsite</i>)	S/ 2.396,67
	Marketing de contenido	
	Remarketing (Google Display, LinkedIn, <i>email marketing</i>).	
	SEM	
	<i>Email marketing</i>	
TOTAL		S/ 31.531,67

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 10. Resumen de estrategia de promoción B2C

Campanñas	Canal	Acciones	Total
Intriga y lanzamiento / Reconocimiento, tráfico e interacciones (60 % de recordación y 3.614 descargas / Duración de campaña: dos meses y medio)	Online	SEO (<i>onsite</i> y <i>offsite</i>)	S/ 168.650,00
		Marketing de contenido	
		Figuras públicas / Solo lanzamiento	
		Google ADS (Display y YouTube)	
		Redes sociales (ADS de Facebook, Twitter y LinkedIn)	
		Remarketing (Google Display y ADS en redes sociales)	
	Offline	<i>Outdoors</i> (Panel, paletas y paraderos) / Lanzamiento.	
		Activación (Promoción: 25 % de descuento) / Lanzamiento	
Descargas de aplicación. (18.377 descargas - duración: seis meses)	Online	SEO (<i>onsite</i> y <i>offsite</i>)	S/ 79.800,00
		Marketing de contenido	
		Descuento promocional: 25% de descuento	
		Google ADS (SEM, Display y YouTube)	
		<i>Email marketing</i> (Google Display, <i>email marketing</i> y ADS en redes sociales).	
		Redes sociales (ADS de Facebook, Twitter y LinkedIn)	
	Offline	Remarketing (Google Display, <i>email marketing</i> y ADS en redes sociales)	
		<i>Push</i> en restaurantes (Vales con promoción: 25 % de descuento)	
Uso de la aplicación / consideración y conversiones (30 % de usuarios frecuentes - seis meses)	Online	SEO (<i>onsite</i> y <i>offsite</i>)	S/ 66.600,00
		Marketing de contenido	
		Cronocréditos y descuentos promocionales a partir de 25 %	
		Google ADS (Display)	
		<i>Email marketing</i>	
		Redes sociales (ADS de Facebook, Twitter y LinkedIn)	
		Remarketing (Google Display, <i>email marketing</i> y ADS en redes)	
	Offline	Notificaciones <i>push</i>	
<i>Push</i> en restaurantes (<i>Merchandising</i>)			
Fidelización (Retención del 50 % de usuarios frecuentes / Duración: seis meses)	Online	SEO (<i>onsite</i> y <i>offsite</i>)	S/ 6.300,00
		Marketing de contenido	
		Estrategia de fidelización y retención	
		<i>Email marketing</i>	
		Remarketing (Google Display, <i>email marketing</i>)	
		Notificaciones <i>push</i>	
TOTAL			S/ 321.350,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 11. Presupuesto de marketing y publicidad (en soles)

		Año 0						Año 1												
Medios		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
B2B	Contenido <i>offsite e insite (inhouse)</i>																			
	Funnel de conversión - Campaña TOFU (Plan de medios)	1.755	1.755	1.755																
	Funnel de conversión - Campaña TOFU (Merchandising)	1.958	1.958	1.958	1.958	1.958														
	Funnel de conversión - Campaña MOFU		3.277	3.277	3.277															
	Funnel de conversión - Campaña BOFU			1.417	1.417	1.417														
	Campaña de fidelización											2.397								
B2C	Redes sociales Cronos																			
	Contenido <i>offsite e insite (inhouse)</i>																			
	Contenido (producción de fotos y videos)			10.000																
	Campaña de intriga						8.700													
	Campaña de lanzamiento (plan de medios)						84.050													
	Campaña de lanzamiento (panel Javier Prado)						10.000	10.000	10.000											
	Campaña de lanzamiento (<i>influencers</i> y celebridades) 1						17.150													
	Campaña de lanzamiento (<i>influencers</i> y celebridades) 2							22.050												
	Campaña de lanzamiento (activación)						6.700													
	Campaña para descargas de aplicación (plan de medios)							11.500	11.500	11.500		11.500		11.500		11.500		11.500		
	Campaña para descargas de aplicación (plan de medios - SEM)										3.500		3.500		3.500		3.500			
	Campaña para descargas de aplicación (<i>push</i> en restaurantes)							100	100	100										
	Campaña para uso de aplicación								10.100	10.100	10.100			10.100		10.100		10.100		
	Campaña para uso de aplicación (<i>push</i> en restaurantes)							2.000	2.000	2.000										
	Campaña de fidelización													1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	
	Descuentos (lanzamiento - celebridades)							1.000	1.000	1.000										
	Descuentos (lanzamiento - canje trabajadores <i>coworking</i>)							7.500												
	Descuentos (descarga - canje trabajadores <i>coworking</i>)							7.500	7.500	7.500		7.500		7.500		7.500		7.500		
	Cronocréditos											10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000		
	Total (S/)	3.713	6.990	18.406	6.651	3.375	8.700	117.900	61.650	42.200	32.200	25.997	29.000	24.650	30.050	24.650	30.050	21.150	1.050	

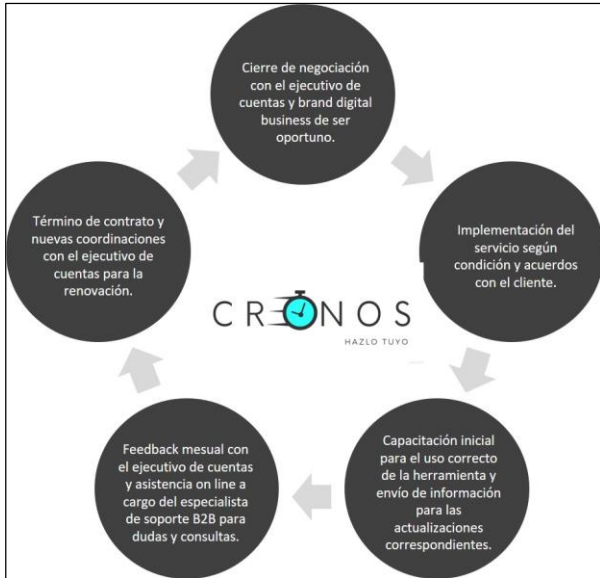
47.835

440.547

Fuente: Elaboración propia, 2019.

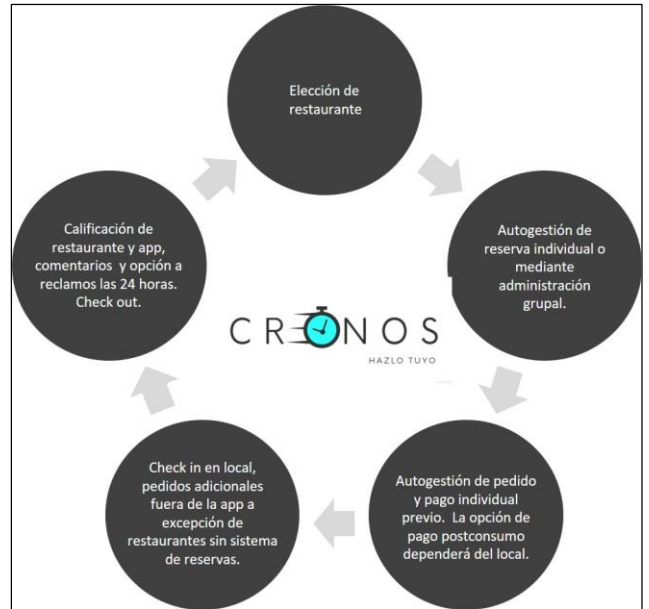
Anexo 12. Proceso de clientes

B2B (Partners)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

B2C (Usuarios)



Anexo 13. Modelo Kanban

	Tareas			
	Repetitivas	Pendientes	En proceso	Terminadas
Urgente				
Medio				
Leve				

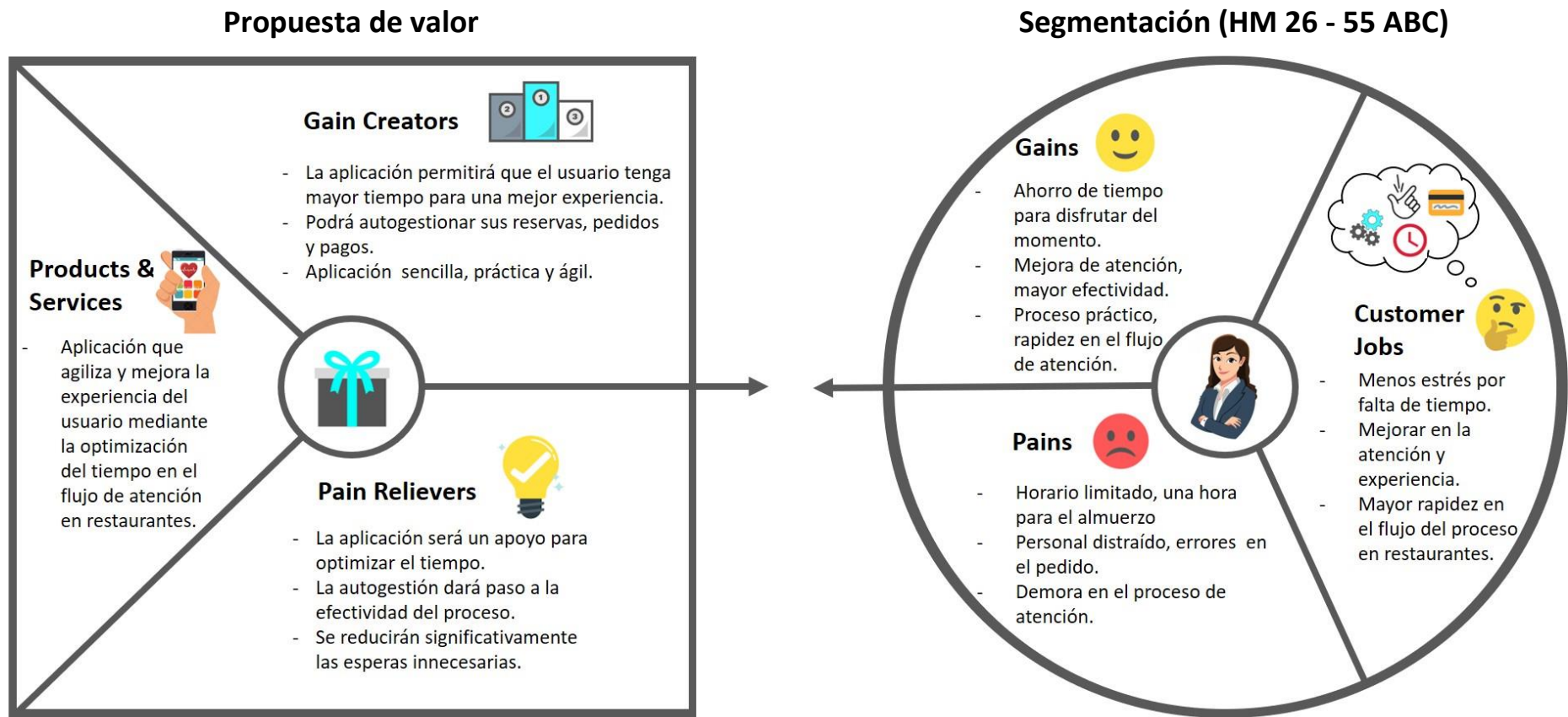
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 14. Modelo Canvas

<p style="text-align: center;">ALIADOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> * Alianzas con cadenas, restaurantes y bares reconocidos para marcha blanca * Alianzas con empresas según conveniencia, por ejemplo, empresas de taxi * Inversionistas 	<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Desarrollo de la plataforma, mantenimiento, seguimiento de usuarios mediante análisis de datos</p> <p>Trabajo de marca, cobertura de locales y proceso de venta del servicio: reporte de indicadores y publicidad basada en microsegmentación de audiencias y CRM</p> <p>Negociación, evaluación y administración de contratos con clientes</p>	<p style="text-align: center;">PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Usuario de la aplicación Agilizar y mejorar la experiencia del cliente final</p> <p>El valor principal es la minimización del tiempo; se ofrecerá una red de locales con información completa que permitirá la autogestión del usuario para mejora su experiencia en el local.</p> <p>Para el restaurante El valor principal es la optimización del tiempo en procesos de servicio al cliente y seguimiento del mismo mediante la estrategia de microsegmentación con el fin de impulsar el consumo en local. Esto impulsará el incremento de ingresos y permitirá mantener el equilibrio con otros canales de venta (<i>delivery</i>) De esta manera, también serán responsables con el medio ambiente.</p>	<p style="text-align: center;">RELACIÓN CON EL CLIENTE</p> <p>Usuario de la aplicación * Servicio de autogestión para reservas, pedidos y pagos en red de locales * Comunicación vía correo electrónico y chat con personal de la aplicación para consultas, sugerencias, quejas o reclamos</p> <p>Restaurantes * Relación con asesores para venta de servicio por participación en la aplicación * Relación con asesor para venta para renovaciones de contrato o consultas específicas relacionadas a la venta * Soporte técnico para seguimiento, envío y actualización de reportes</p>	<p style="text-align: center;">SEGMENTACIÓN DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Hombres y mujeres de 26 a 55 años de NSE A, B y C (usuarios) * Restaurantes y bares (<i>Partners</i>). <p>Perfil psicográfico (HM 26 a 55, NSE ABC)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Valoran mucho el tiempo; son prácticos. * Son modernos; son usuarios activos de aplicaciones y redes sociales. * Trabajan y estudian. * Buscan espacios para relajarse y tener buenas experiencias. * Son exigentes. <p>Perfil del restaurante o bar (socios)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Son restaurantes y bares con <i>ticket</i> promedio de S/ 35,00. * Gustan de herramientas innovadoras para mejorar procesos operativos. * Buscan mejorar el servicio al cliente como punto fundamental dentro de la experiencia en local, sobre todo en hora punta. * Necesitan promocionarse en horarios de baja clientela. * Buscan crecer en ingresos. * Quieren posicionarse y fidelizar a sus comensales.
	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVE</p> <p>* Proveedores: Agencia digital para creación de plataforma, mantenimiento y soporte al personal interno especializado.</p> <p>* Recursos Humanos: Personal fijo: gerente de producto, analista digital, trafficker digital, gerente de marketing, asistente de marketing de contenido, productor audiovisual, community manager, jefe de marca y negocios digitales, ejecutivo de cuentas, capacitación y soporte, soporte de clientes B2B, soporte de clientes B2C, especialista en contabilidad, especialista en recursos humanos</p> <p>* Infraestructura: <i>Coworking</i>.</p> <p>* Tecnología: Sistemas de analítica digital.</p> <p>* Capital: Presupuesto de inversión.</p>		<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVE</p> <p>* Proveedores: Agencia digital para creación de plataforma, mantenimiento y soporte al personal interno especializado.</p> <p>* Recursos Humanos: Personal fijo: gerente de producto, analista digital, trafficker digital, gerente de marketing, asistente de marketing de contenido, productor audiovisual, community manager, jefe de marca y negocios digitales, ejecutivo de cuentas, capacitación y soporte, soporte de clientes B2B, soporte de clientes B2C, especialista en contabilidad, especialista en recursos humanos</p> <p>* Infraestructura: <i>Coworking</i>.</p> <p>* Tecnología: Sistemas de analítica digital.</p> <p>* Capital: Presupuesto de inversión.</p>	<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Aplicación para usuarios: IOS (Apple) y Android * Página web (Dos interfaces: usuario y restaurante) * Redes sociales (Facebook e Instagram) * <i>Email marketing</i>
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Infraestructura tecnológica: proveedores para desarrollo y mantenimiento de plataforma * Recursos humanos: Personal especializado, administrativo y fuerza de ventas * Local: Implementación de oficina (<i>coworking</i>) * Impuestos * Trámites de negociación, movilidad, implementación de servicio * Marketing y publicidad 		<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ganancia por comisión con base en porcentaje por transacción por consumo del usuario * Paquetes publicitarios (posteriormente) 		

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Osterwalder y Pigneur, 2011.

Anexo 15. Lienzo de propuesta de valor Canvas



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Osterwalder y Pigneur, 2015.

Nota biográfica

Andrea Cristina Ibáñez Cabrera

Nació en Lima, el 21 de mayo de 1985. Comunicadora titulada, egresada de la Universidad de San Martín de Porres. Tiene más de diez años de experiencia en publicidad, marketing y gestión comercial. Se desempeñó en el cargo de coordinadora de producto comercial y *pricing* en Empresa Editora El Comercio. Actualmente, se encuentra iniciando labores en el cargo de coordinadora general de comunicaciones de la Oficina General de Comunicaciones de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp).