



**“HRC SERVICIOS: ESCUELA DE ATENCIÓN AL CLIENTE  
PARA PERSONAL HORECA”**

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

**Presentado por**

**Srta. Adenovich Cancho Bustamante**

**Srta. Julia Corzo García**

**Sra. Venis Mauricio Muñoz**

**2018**

A nuestras familias, por la paciencia y apoyo  
mostrado durante este proceso.

Agradecemos a todas las personas que hicieron posible la culminación de este trabajo. Gracias por su confianza.

## **Resumen ejecutivo**

El Perú está desarrollando una demanda constante de espacios para comer, relajarse y disfrutar gracias al boom gastronómico que la comida peruana va mostrando a nivel global en los últimos años. Además, la gran presencia de turistas nacionales y extranjeros buscando un espacio que se caracterice por una buena atención, genera la necesidad de ofrecer un óptimo servicio.

Todo ello se convierte en un factor determinante al momento de escoger un lugar donde comer u hospedarse, justamente porque esto se ha convertido en un diferencial frente a una propuesta de valor cada vez más homogénea: buena comida y buena infraestructura, ambos son factores controlables por los dueños de estos negocios, pero ¿cómo controlar y establecer una estandarización en el servicio? Allí está el dilema.

Por ese motivo, las autoras de la presente investigación decidieron crear una escuela de capacitación dedicada a desarrollar en el personal del sector la valoración por la atención y el buen trato al cliente, estandarizando procesos en base a la cultura organizacional de los usuarios. La propuesta está desarrollada pensando en el personal que se encuentra al inicio de la cadena, que contacta el cliente en el día a día, desde que este se presenta en la puerta del establecimiento. Muchas veces, este personal aprende de manera autodidacta cómo comportarse frente al cliente y sus demandas, por eso, consideramos importante sensibilizarlo y empoderarlo como representante de la empresa para la cual trabaja.

Con la intención de validar las hipótesis, se realizaron entrevistas a expertos. Ellos coincidieron en afirmar que la atención es un factor preponderante al momento de estar frente al cliente, por lo cual, en algunos casos se han visto en la necesidad de capacitar a su propio personal ante la ausencia de una empresa que realice dicho trabajo por ellos.

Avaladas por la respuesta de los especialistas y las fuentes secundarias consultadas, las autoras de la presente investigación pueden afirmar que el crecimiento de la industria de hoteles, restaurantes y cafeterías (Horeca) seguirá aumentando, por ello es necesario buscar un espacio de capacitación en temas de servicio que permita que el rubro crezca de manera ordenada u organizada.

Considerando además la alta rotación de personal que caracteriza a dicha industria, algunos de los entrevistados afirmaron que ésta podría ser también una oportunidad para fidelizar a su público interno y así reducir la tasa de deserciones que los afecta.

La escuela de capacitación HRC Servicios proyecta alcanzar ventas superiores a los S/ 700.000 al quinto año, con una utilidad neta del 27% de la venta y una tasa de retorno de inversión de 6%, con el cual se considera que es una empresa financieramente rentable y estable.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>viii</b>
<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>4</b>
1. Análisis del macroentorno (Pestel) .....	4
2. Análisis del microentorno (Porter).....	6
2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	6
2.2 Amenaza de nuevos competidores .....	7
2.3 Poder de negociación de cliente .....	7
2.4 Amenaza de productos sustitutos .....	7
2.5 Rivalidad entre competidores .....	8
3. Análisis de la cadena de valor.....	8
3.1 Actividades principales.....	8
3.1.1 Marketing.....	8
3.1.2 Logística .....	8
3.1.3 Operaciones .....	9
3.1.4 Ventas .....	9
3.1.5 Programa de fidelización .....	9
4. Organización y estructura .....	10
5. Productos y servicios .....	11
6. Matriz FODA.....	11
6.1 Fortalezas.....	11
6.2 Oportunidades.....	12
6.3 Debilidades .....	12
6.4 Amenazas .....	12
7. Diagnóstico situacional.....	13

<b>Capítulo III. Investigación de mercado</b> .....	14
1. Objetivos .....	14
1.1 Objetivo general.....	14
1.2 Objetivos específicos .....	14
2. Metodología.....	14
3. Investigación exploratoria.....	14
3.1 Fuentes secundarias .....	14
3.2 Entrevistas con expertos .....	17
4. Resultados y análisis.....	18
5. Estimación de la demanda .....	19
5.1 Proyección de la demanda .....	19
5.1.1 Estimación de trabajadores en hoteles y restaurantes de Lima en la categoría de tres estrellas y tres tenedores a más .....	19
5.1.2 Estimación de la demanda del segmento objetivo a atender.....	20
6. Conclusiones.....	21
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico</b> .....	22
1. Misión y visión .....	22
1.1 Misión.....	22
1.2 Visión.....	22
2. Valores y filosofía.....	22
2.1 Valores .....	22
2.2 Filosofía .....	22
3. Estrategias genéricas.....	23
4. Estrategia de crecimiento.....	23
5. Objetivos de marketing.....	23
6. Estrategia de segmentación.....	24
7. Estrategia de posicionamiento .....	24
8. Estrategia de marca.....	25
9. Estrategia de clientes.....	25
<b>Capítulo V. Tácticas de marketing</b> .....	27
1. Estrategia de producto .....	27
2. Estrategia de precio .....	28
3. Estrategia de plaza.....	28

4. Estrategia de promoción .....	29
5. Estrategia de personas .....	29
6. Estrategia de procesos .....	30
6.1 Proceso de capacitación.....	30
6.2 Proceso de contratación .....	30
6.3 Proceso de selección de capacitadores .....	30
6.4 Proceso de postventa .....	31
<b>Capítulo VI. Implementación y control .....</b>	<b>32</b>
1. Proyección de ventas .....	32
2. Proyección de capacidad instalada .....	32
3. Presupuesto de gastos .....	33
4. Presupuesto de inversiones .....	34
5. Flujo de caja económico .....	35
6. Estado de pérdidas y ganancias HRC Servicios .....	35
7. Simulación (análisis de sensibilidad) .....	36
8. Control.....	38
9. Planes de contingencia.....	38
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>39</b>
1. Conclusiones.....	39
2. Recomendaciones .....	39
<b>Bibliografía .....</b>	<b>40</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>45</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>61</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis Pestel .....	5
Tabla 2.	Productos de HRC Servicios .....	11
Tabla 3.	Arribo de turistas Internacionales a Perú. Enero-octubre de 2015 versus enero-octubre de 2016 .....	15
Tabla 4.	Estimación de trabajadores activos en hoteles y restaurantes .....	19
Tabla 5.	Estimación de la demanda año 1 y 2 .....	20
Tabla 6.	Objetivos de marketing.....	24
Tabla 7.	Posibles combinaciones entre calidad y precio .....	28
Tabla 8.	Proyección de ventas Horeca.....	32
Tabla 9.	Proyección capacidad instalada - HRC Servicios.....	33
Tabla 10.	Evolución de gastos los primeros cinco años de HRC Servicios (soles).....	33
Tabla 11.	Evolución de detalle de gastos de HRC Servicios (soles) .....	34
Tabla 12.	Flujo de caja de HRC Servicios (soles).....	35
Tabla 13.	Estado de ganancias y pérdidas HRC Servicios (soles).....	36
Tabla 14.	Escenarios de estado de ganancias y pérdidas HRC Servicios (soles) .....	37

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Actividades de apoyo .....	10
Gráfico 2.	Estructura organizacional .....	10
Gráfico 3.	Matriz de Ansoff.....	23
Gráfico 4.	Posibles propuestas de valor.....	24
Gráfico 5.	Estrategia de marca .....	25

## Índice de anexos

Anexo 1.	Perú: Llegada anual de turistas internacionales, 2011-2016 .....	46
Anexo 2.	Distribución de personas según NSE 2015, Perú urbano .....	46
Anexo 3.	Internautas del Perú .....	47
Anexo 4.	Distribución de la población.....	47
Anexo 5.	Actividades de la cadena de valor – Actividades de apoyo.....	48
Anexo 6.	Pauta de entrevista.....	49
Anexo 7.	Lima Metropolitana: distribución de trabajadores en la actividad restaurantes y bares por ocupación, IT 2010 (%) .....	56
Anexo 8.	Lima Metropolitana: distribución de trabajadores en hoteles y hospedajes por ocupación, IT 2010 (%).....	57
Anexo 9.	Detalle del proceso de servicio de capacitación .....	58
Anexo 10.	Detalle del proceso de servicio de contratación .....	58
Anexo 11.	Detalle del proceso de selección de capacitadores .....	59
Anexo 12.	Detalle del proceso de postventa .....	59
Anexo 13.	Planos de instalación de aula de capacitación .....	60

## Capítulo I. Introducción

En el año 2012, la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) indicó que el 68% de la Población Económicamente Activa (PEA) solo tiene secundaria completa, razón por la cual mucho de este personal se ve atraído para realizar labores operativas (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] 2012:6). El sector Horeca se caracteriza por tener perfiles de trabajo con estas características, por ello mucha de la fuerza laboral en el Perú se encuentra en este sector (MTPE 2014a).

Esta realidad se complica cuando la falta de capacitación del personal trae una serie de problemas al empleador. Es importante recordar que la imagen del negocio descansa en una persona muchas veces inexperta y poco sensible al tema del servicio y su importancia.

Según reportes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2017), tras una encuesta realizada a 1.400 empresas a nivel nacional en diciembre de 2016, el comercio de restaurantes aumento en un 2,29%, mientras que otras actividades alimenticias realizadas por los concesionarios de alimentos se incrementaron en 3,75%.

En este sector, el tipo de negocio que destacó fueron los restaurantes turísticos que registraron un crecimiento de 7,3% a nivel nacional (INEI 2017). En el mismo año, para el periodo de enero a diciembre, el sector de alojamiento y restaurantes registró en su conjunto un incremento del 2,57%, desagregado en 2,40% para el ámbito de restaurantes y 3,68% de alojamiento (INEI 2016a).

Esta tendencia positiva del sector se ha visto impulsada por los diferentes festivales gastronómicos, las actividades realizadas por el Día del Pollo a la Brasa, el Día del Ceviche, de la Pachamanca, entre otros, además de la amplitud de servicios y una progresiva mejora del sector.

Justamente, sobre este último punto es en donde la presente investigación se enfoca, ya que en el 2014 se identificó que el curso de capacitación más requerido en el subsector restaurantes y hoteles es Atención al Cliente (MTPE 2014b:17), siendo el puesto de mozo el que más demanda presenta en el mercado (MTPE 2014:13). La atención al cliente se ha vuelto un punto diferenciador para las diferentes empresas del sector, según lo manifestado por los

entrevistados, de allí la necesidad de capacitar al personal que tiene contacto directo con el cliente.

Tras la identificación de este problema y las tendencias de la industria, las autoras de la presente investigación consideraron necesaria la creación de un espacio donde personal del sector como mozos, botones, recepcionistas y todo aquel trabajador que tenga contacto con el cliente, pueda ser capacitado en estrategias de servicio y competencias blandas. Para ello, el grupo decidió gestar esta propuesta con tres productos puntuales:

- Capacitación estándar a nivel técnico y de servicio.
- Capacitación personalizada en temas de servicio basado en la cultura organizacional del cliente.
- Agencia de trabajo para personal Horeca que permita la colocación del personal.

Con la intención de conocer el estatus del personal de servicio se realizaron entrevistas a gerentes y especialistas de diferentes empresas del rubro, quienes confirmaron la presencia de dos problemas principales:

- Alta rotación del personal.
- La necesidad de capacitación en temas de servicio.

Algunas empresas del rubro Horeca se han visto inclusive en la necesidad de desarrollar su propia escuela de capacitación, acción que les demanda una inversión adicional de tiempo y dinero, y los aleja de su core business.

Asimismo, las autoras de la presente investigación han desarrollado un estudio del entorno actual en el cual se desarrolla la industria Horeca, donde su crecimiento paulatino visto como una oportunidad que debe ir de la mano con una atención de calidad.

Por este motivo se ha desarrollado el trabajo en cinco capítulos, además de la introducción. En primer término, se realizó un análisis y diagnóstico situacional tomando los modelos de Pestel (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales) y de Porter para lograr una evaluación más acuciosa del tema. Partiendo de ello se empezó a dar forma a la escuela propuesta, la cual tiene una primera evaluación tras la aplicación de la matriz FODA.

En el capítulo III se exponen los hallazgos obtenidos en la investigación exploratoria, compuesta por fuentes secundarias y la entrevista a expertos de cadenas hoteleras tres a cinco estrellas, y de restaurantes de tres a cinco tenedores, quienes serían el público objetivo de la presente propuesta de negocio que atiende las necesidades de las empresas (B2B), motivo por el cual la estimación de la demanda se basa en la realización de entrevistas a profundidad. A partir de ello se empieza a sustentar el modelo de negocios y el principal objetivo de la investigación: conocer el grado de aceptación del centro de capacitación de servicio y cuáles son los servicios con mayor demanda por parte del grupo objetivo.

Tras el análisis de la investigación se desarrolla el cuarto capítulo, donde se expone el plan estratégico, se define el nombre de la empresa: HRC Servicios, siglas provenientes de la palabra Horeca que permitirán alcanzar un posicionamiento mucho más directo con el público objetivo. Posteriormente, en el capítulo V se desarrollan las estrategias de marketing donde se realizará el análisis de las 7P del marketing.

En el capítulo VI se realizan las proyecciones correspondientes y se plantean tres escenarios probables, desde el más negativo, pasando por el esperado, y uno optimista. Además, se presenta un plan de contingencia que se ejecutará en el supuesto de hacer realidad el proyecto y si fuese necesario recurrir a dichas alternativas.

Finalmente, se exponen las conclusiones a las que se llegan tras este exhaustivo análisis de la propuesta de negocio, basada en el contexto peruano actual y las entrevistas a profundidad realizadas; de ellas saldrán las recomendaciones que se consideran para el óptimo funcionamiento de la idea de negocio.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (Pestel<sup>1</sup>)

La información se presenta resumida en la tabla 1, siendo el factor económico el que presenta un ambiente más optimista respecto al crecimiento del sector. Además, la llegada de cadenas internacionales obliga a que el mercado local aumente su propuesta de valor de cara al turista.

Un servicio pensado en el cliente y en satisfacer sus necesidades es un diferencial importante, por ello, muchas de las empresas del sector consideran que la capacitación en atención al cliente es indispensable (MTPE 2014:16). Además, a nivel político, se considera que las nuevas acciones del gobierno deberían crear un ambiente más optimista para el rubro Horeca el cual viene presentando un índice positivo pese a los inconvenientes (Fenómeno El Niño, casos de corrupción, otros). Según un estudio realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur y Tourism Leisure & Sports [T&L Europraxis] 2013), el turismo en el Perú crece en forma sostenida y con ello viene un incremento en la demanda de hospedaje, sub grupo que suele ir enlazado con la demanda de restaurantes. Este panorama podría incrementarse de manera sustancial si la situación a nivel global logra mejorar. Parte del buen escenario que el sector Horeca presenta se debe al trabajo constante desarrollado por diversas personas para promover la marca Perú, labor realizada junto con el Mincetur, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), Marca Perú, entre otras entidades. Dichas estrategias han incidido de manera óptima en la promoción del turismo,

A nivel social, se debe considerar que Perú es el quinto país más poblado de América latina después de Brasil, México, Colombia y Argentina (INEI 2008). En el 2015, la población estimada es de 31 millones y medio, siendo la edad promedio 28 años (BBC 2017); muchos de ellos pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA), que es potencialmente joven, y al contar un gran porcentaje de personas con solo secundaria completa, en el corto o largo plazo se registrará una necesidad de capacitación que, a decir de los entrevistados, debería realizarse con cierta frecuencia.

A nivel tecnológico, un gran porcentaje de internautas son jóvenes, al igual que la PEA; ello permite visualizar oportunidades de desarrollo de negocio en este ámbito (ver anexo 4).

---

<sup>1</sup> El análisis Pestel es un instrumento de planificación estratégica que analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (Parada, 2013).

**Tabla 1. Análisis Pestel**

Factor	Contexto	Análisis
Político	Nuevo gobierno, con menos de dos años de gestión.	Debido al perfil del mandatario, muchos sectores esperan una reactivación económica en el mediano plazo (Redacción Gestión 2016a), lamentablemente diferentes factores como una mayoría opositora en el Congreso y casos de corrupción ocasionaron una disminución en su nivel de aprobación. Sin embargo, el buen manejo de los recientes desastres naturales permitió que el actual mandatario incremente su nivel de aprobación de 32% a 43% (Ipsos 2017), lo cual genera un escenario más optimista para inversores y empresarios de todos los sectores incluido el Horeca.
	Tres principales problemas del país: delincuencia, corrupción y falta de trabajo (Ipsos 2017).	Respecto al último punto, la percepción de falta de trabajo, considerando el mayor margen de ganancia de la presente propuesta que se concentra en la negociación B2B, se considera que la influencia negativa sería mínima. Sin embargo, la delincuencia podría mermar la actividad turística del país y, con ello, reducir la demanda de hospedaje y restaurantes.
	En el reporte 2015-2016 de la World Economic Forum (WEF), Perú se encuentra en el puesto número 76 de competitividad (Schwab, 2015), y en el ranking general, desde el 2010 el país presenta una tendencia a la baja: del puesto 90 descendió al 116 de 144 países (reporte 2015-2016) (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2015).	En este sentido, el problema radica en la poca confianza que las empresas extranjeras podrían sentir para invertir en el país; sería el gobierno central el llamado a corregir este récord y fortalecer así la imagen país para potenciales inversionistas extranjeros, incluido los que apuntan al sector Horeca.
Económico	La industria hotelera nacional experimentó su periodo de mayor expansión en el 2015, año donde el número de cadenas hoteleras se duplicó. Las tasas de retorno exhibidas por los proyectos hoteleros empezarían, luego de muchos años, a ser bastante atractivas y muchas marcas de renombre buscarían posicionarse en el mercado hotelero peruano (Hilton, Accor, Marriott, Starwood, Radisson, entre otras); todas -sin excepción- están a la búsqueda de nuevas ubicaciones en diferentes partes del país para lograr el alcance nacional (Redacción Gestión 2015).	Incremento de potenciales clientes para la industria Horeca, por consiguiente, mayor demanda de personal y capacitación de esta fuerza laboral.
	Incremento en la demanda turística. El Perú pasó de recibir a cerca de un millón de turistas internacionales a fines del 2002, a más de 3,2 millones en el 2014 (10% de crecimiento anual) (Redacción Gestión 2016b), quienes también incrementaron su nivel de gasto individual. Además, las divisas generadas por la actividad turística crecieron a razón del 12% anual.	Un punto diferencial para captar la demanda en hoteles, restaurantes u otro tipo de giro de negocio relacionada con el sector turístico es la calidad del servicio.
	La Comisión de Promoción del Perú para las Exportaciones y el Turismo (PromPerú) ha trabajado la última década posicionando al Perú en el mundo mediante la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, motivando un incremento constante en el arribo de turistas al país (ver anexo 1).	Este trabajo constante impacta de manera positiva en el ámbito Horeca, tanto en el sector de cadenas hoteleras y de restaurantes como en todos aquellos sub grupos relacionados con ellos, en el caso de la presente investigación es el de la capacitación.
Social	A nivel laboral, el rubro económico que acoge a más del 50% de la PEA pertenece al sector de servicios, donde se ubican todos los negocios del área Horeca.	Considerando que el turismo es uno de los sectores con mayor potencial económico, se puede suponer que mucho de este público joven puede desempeñarse en negocios relacionados con el sector, como son los hoteles y restaurantes, algo que finalmente aporta sostenibilidad al presente proyecto.
	Perú urbano registra un 50% de la población en los niveles socioeconómicos más bajos (NSE D y NSE E, ver anexo 2). A nivel de Lima Metropolitana, la participación de estos niveles es de 33% (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] 2015), de allí que el 68% de la PEA tiene solo secundaria completa (MTPE 2012). En el sector Horeca, el 64,9% de los trabajadores solo tienen secundaria completa.	Gran parte de los trabajadores no cuentan con una adecuada capacitación considerando que la mayoría solo posee secundaria completa. En consecuencia, sus conocimientos sobre temas de servicio y atención al cliente (MTPE 2014) son limitados. Aquí se puede identificar una oportunidad que en el corto o mediano plazo puede generar una necesidad de capacitación por parte de las empresas de servicios que tengan a este personal en sus planillas. Además, la actual propuesta busca dar una oportunidad de crecimiento a este grupo de personas.
	Los NSE C, D, y E representan el 75% de la población de Lima. Muchos de ellos, sobre todo en los NSE D y E, perciben ingresos que en muchos casos solo cubren sus necesidades básicas, por ello la mayoría no puede acceder a una educación superior y/o técnica (MTPE 2014).	Este es el principal motivo por el cual la presente propuesta va dirigida, en primer término, al empleador. Si bien el usuario final es el trabajador de Horeca, sería la empresa que los contrata la llamada a cubrir con esta inversión.
Tecnológico	En el mercado son muchas las instituciones que brindan capacitación técnica, pero pocas las que brindan especialización en temas de servicios (ver anexo 6).	El servicio es la propuesta de valor que cada negocio brinda. El actual proyecto se concentra en desarrollar un esquema de capacitación que cumpla con ello y también con los estándares definidos por la cultura organizacional de cada empresa, oferta que de momento el mercado local no ofrece.
	Alta rotación de personal y dificultad para cubrir los puestos de trabajo operativo, considerando que existe poco personal capacitado y/o sensibilizado con temas de servicio (a nivel técnico y de atención al cliente) a nivel país (ver anexo 6).	Tras la identificación del problema, la empresa propone -a mediano plazo- complementar el servicio de capacitación con el servicio de "head hunter" para encontrar a los mejores talentos para los distintos rubros de Horeca quienes, a su vez, serán capacitados por la actual propuesta y así ofrecer un mejor servicio. La misma oportunidad la tendrá el personal del sector que ya se encuentre trabajando en empresas del rubro.
	En el Perú existen 11,9 millones de internautas, de los cuales 2,6 millones compran y venden por Internet (ver anexo 3).	A nivel de comercialización, la data resulta importante porque valida la intención que este medio sea uno de los canales de venta (Ipsos 2015).
	El 69% de la población entre 19 a 24 años son usuarios de Internet. Las personas con educación secundaria o primaria tienen acceso a Internet un 44% y 17%, respectivamente (INEI 2015).	Bajo este panorama, se identifica la oportunidad futura de ofertar clases virtuales. Dependerá de la experiencia primaria para definir si esto puede ser posible en el mediano o largo plazo.
Ecológico	Actualmente se impulsa que las empresas y la ciudadanía desarrollen una conciencia ambiental, iniciativa que es difundida por el Ministerio del Ambiente (Minam).	Dichas iniciativas pueden implementarse en las capacitaciones, de manera que los alumnos tengan conciencia ambiental y puedan generar propuestas en sus empresas, además de generar beneficios para la organización.
Legal	Abrir una empresa en el Perú con lleva una serie de acciones. Para empresas jurídicas los primeros tres pasos son elaborar la minuta de constitución, generar la escritura pública, e inscribirla en los Registros Públicos. El resto de las razones sociales deben tramitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC), inscribir a los trabajadores en el Seguro Social de Salud (Essalud), solicitar permisos especiales en caso lo requiera su actividad económica, obtener la autorización del Libro de Planillas del Mintra, tramitar la licencia municipal de funcionamiento, y legalizar los libros contables ante notario público (Mi Empresa Propia [MEP], 2016).	Considerando que el proyecto no tendrá más de 100 empleados, este se califica como pequeña empresa. Para llevar a cabo todas las acciones iniciales sería conveniente trabajar con un consultor o experto externo que brinde asesoría respecto al tema legal.

Fuente: Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015; Redacción Gestión 2015; Schwab 2015; Redacción Gestión, 2016a, 2016b; Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim), 2015; MTPE, 2012, 2014; INEI 2015; Mi Empresa Propia [MEP], 2016; Ipsos, 2015, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

## **2. Análisis del microentorno (Cinco fuerzas de Porter<sup>2</sup>)**

### **2.1 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores de HRC Servicios es bajo, debido a que no afecta al desarrollo del servicio de capacitación y no depende de alguna materia prima que condicione su valor final. En el mercado existen muchos proveedores que pueden abastecer los requerimientos de la empresa. Los principales son de los rubros de:

- Imprentas.
- Servicio de mantenimiento de web.
- Uniformes de los capacitadores y personal administrativo.
- Limpieza.

En el presente trabajo de investigación se considera como proveedores a los profesionales que ejercerán como capacitadores. El poder de negociación es alto pues se requiere de personal con altas capacidades y conocimientos especializados; sin embargo, en el mercado de Horeca existe personal con mucha experiencia y aprendizaje empírico (mozos, camareras, barman, entre otros), que poseen buenos empleos. El plan será entrenar a estas personas con experiencia, capacitándolas a nivel docente e induciendo vocación educativa, proponiendo que se conviertan en socios del negocio.

Existe la posibilidad que los capacitadores puedan ser captados por otras empresas; para hacer frente a ello se desarrollará una estrategia de fidelización relacionada con un sistema de puntos, lo que permitirá que los colaboradores que pertenezcan al quinto superior reciban un bono por su rendimiento, con una frecuencia de pago anual.

Se creará un ambiente grato de trabajo con horarios flexibles y reuniones de confraternidad en fechas especiales. En una primera etapa, el sueldo será por horas según el promedio del mercado; dependiendo del desarrollo del proyecto, esto puede mejorar gracias a las utilidades esperadas.

---

<sup>2</sup> El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter, 2009.

## **2.2 Amenaza de nuevos competidores**

Actualmente la amenaza de competidores es baja; sin embargo, al realizar una proyección, se aprecia que -a mediano plazo- este escenario podría convertirse en una amenaza potencial por la creciente demanda del servicio Horeca. Al volverse un mercado más atractivo para los inversionistas, aumentaría la posibilidad de que ingresen nuevos competidores que repliquen la idea de negocio.

Con la finalidad de crear barreras de entrada a esta situación, parte de la oferta contempla el diseño de syllabus personalizados según las necesidades del cliente; al brindar un servicio desarrollado de manera conjunta con él, partiendo de su cultura organizacional, se busca crear vínculos que sean más complicados de emular por futuras ofertas de la competencia.

## **2.3 Poder de negociación de cliente**

La empresa ofrece capacitación básica y de servicio, siendo el plus brindar la oportunidad de desarrollar un esquema de estudio personalizado en base a los requerimientos del cliente, alineado a su cultura organizacional y estándares de atención. En ese sentido la capacidad de negociación por parte del cliente es baja, considerando que el mercado carece de un esquema de negocio similar al planteado.

Algunas cadenas hoteleras desarrollan su propio centro de capacitación, pero esto los distrae de su giro de negocio, invirtiendo tiempo, recursos y esfuerzo en actividades diferentes al core business de su compañía, de allí la necesidad de tercerizar estas capacitaciones con una entidad especializada.

## **2.4 Amenaza de productos sustitutos**

En el mercado existen varios productos sustitutos como las instituciones que brindan servicio educativo-técnico a mozos y otras carreras técnicas; también se encuentran las instituciones que brindan el servicio de capacitación al personal de las empresas y, por último, las capacitaciones in house que realizan algunos hoteles y restaurantes.

HRC Servicios ofrece un nuevo modelo de negocio enfocado en brindar capacitación personalizada con el objetivo de profesionalizar carreras que hoy en día se aprenden con la

experiencia del día a día y que las empresas de Horeca necesitan. La propuesta, además de conocimientos básicos y complementarios de la técnica, brindará capacitación a nivel del servicio que cada organización ofrece lo cual, finalmente, termina siendo su factor diferenciador frente a la competencia; por este motivo, los autores de la presente investigación consideran que los productos sustitutos tienen un nivel de amenaza bajo.

## **2.5 Rivalidad entre competidores**

Se considera una rivalidad baja. El mercado Horeca está en crecimiento y existe una demanda disponible, pero en Perú no hay muchas instituciones que brinden este servicio de capacitación. Bajo este contexto, el competidor más cercano es el instituto San Ignacio de Loyola (ISIL) que solo brinda capacitaciones de servicio al cliente.

## **3. Análisis de la cadena de valor**

### **3.1 Actividades principales**

#### **3.1.1 Marketing**

El primer objetivo será que los potenciales clientes conozcan los servicios de capacitación y facilitación de personal de servicio para sus cadenas hoteleras o restaurantes/café:

- **Establecer contactos con grandes cadenas de hoteles y restaurantes.**
- **Página web de la empresa.** Donde se presente el detalle de los servicios y beneficios que se ofrecen (costos de inversión, horarios, cronogramas de inicio y fin).
- **Marketing directo.** Mailings a los clientes potenciales.
- **Medios impresos.** Revistas especializadas en el rubro de los clientes.
- **Digital.** Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn, entre otros.
- **Participación en eventos sociales.** Para que la marca sea conocida, además de ofrecer los servicios brindados.

#### **3.1.2 Logística**

- Control anual de existencias de materiales de escritorio y aquellos que contempla la capacitación.
- Adquisición, almacenamiento y control de los equipos de cómputo y entrenamiento necesarios.

### **3.1.3 Operaciones**

Para asegurar el funcionamiento y cumplimiento de la misión de la empresa se realizarán las siguientes actividades:

- Elaborar el plan curricular y/o contenido de las capacitaciones, que debe ser actualizado de acuerdo con su avance y desarrollo.
- Desarrollar syllabus por cada curso de capacitación y módulo. Debe contener objetivos, detalle de curso, tema a realizar en cada sesión y fechas de evaluación.
- Elaborar los horarios de clase y duración de cada tipo de capacitación.
- Desarrollar los certificados de conclusión de módulo a nombre de la empresa.
- Al largo plazo se creará una herramienta llamada “App Servicio” donde los jóvenes que deseen capacitarse y trabajar en el rubro Horeca puedan contactarse.

### **3.1.4 Ventas**

Asegurar los ingresos del negocio por el servicio ofrecido:

- Desarrollar las sesiones de acuerdo con el plan curricular y syllabus en los tiempos y horarios definidos.
- Cobro de pagos por capacitación al personal de servicio de los clientes
- Descuentos en los pagos por la cantidad de alumnos.
- Se contará con ejecutivos especializados que visitarán a los posibles clientes (cadenas hoteleras y restaurantes/café) y les ofrecerán los servicios.

### **3.1.5 Programa de fidelización**

Servicio de post venta que asegure que los alumnos capacitados brinden un servicio de calidad en el negocio de los clientes:

- Se pedirá a los clientes un feedback sobre el desempeño de los ex alumnos. Si el resultado es negativo darán cursos on line gratis para ellos.
- El feedback del personal de servicio será facilitado a los clientes (especialmente, rendimientos y cumplimiento de servicio de calidad).

El trabajo se desarrolla junto con otra serie de actividades de apoyo. Estas son:

**Gráfico 1. Actividades de apoyo**

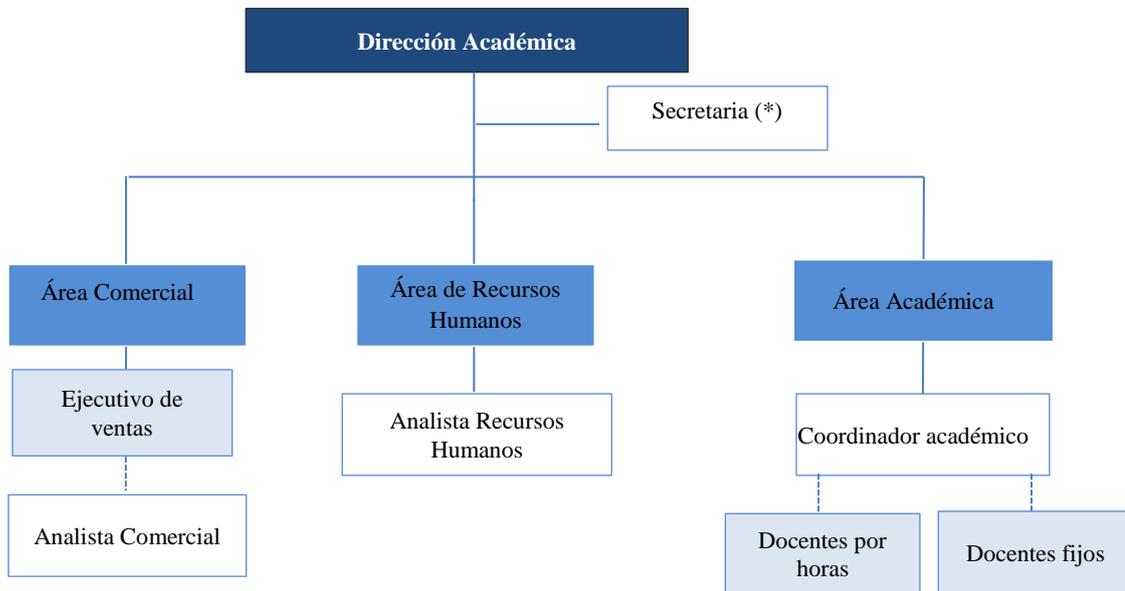


Fuente: Elaboración propia, 2018.

El detalle de estas actividades se presenta en el anexo 5.

#### 4. Organización y estructura

**Gráfico 2. Estructura organizacional**



(\*) Organigrama considerado a partir del cuarto año de funcionamiento

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Director Académico.** Vela por el buen funcionamiento del instituto. Lidera y diseña el área académica. Es quien representa a la institución. Asegura la calidad didáctica de la oferta. Es parte del proceso de evaluación docente, además es elemento fundamental al tomar una decisión respecto a un cliente o propuesta.
- **Secretaria.** Personal de apoyo en las labores realizadas por Dirección Académica.
- **Analista Comercial.** Realiza el proceso de negociación hasta el cierre de la venta.
- **Ejecutivo de venta.** Elabora base de datos. Capta clientes y concerta reuniones.

- **Analista de Recursos Humanos.** Capta al personal y crea vínculos con determinados hoteles y restaurantes para colocar a la red de colaboradores. Forma parte del proceso de fidelización a los docentes.
- **Coordinador Académico.** Implementa acciones técnicas pedagógicas. Programa, ejecuta, supervisa y evalúa el desarrollo de planes y programas curriculares.
- **Docentes.** Calificados con experiencia y vocación de enseñanza, son los responsables del desarrollo del temario de los cursos a cargo.

## 5. Productos y servicios

A continuación, se detallan los productos que HRC Servicios ofrece:

**Tabla 2. Productos de HRC Servicios**

<b>Servicios</b>	<b>Descripción</b>	<b>Usuarios</b>
Académico formativo personalizado	Capacitación técnica para el personal operativo de hoteles y restaurantes.	Mozo y mesera, recepcionista, botones, housekeeping
Académico de servicio personalizada	Capacitación en servicio; relacionado con la atención al público y las pautas para lograr una buena experiencia con el cliente final. Se desarrolla con requerimientos puntuales del cliente y un trabajo conjunto alineado a su cultura corporativa y estándares de atención. Estos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación personalizada según la cultura empresarial.</li> <li>• Paquetes empresariales: clases in house.</li> </ul>	Todos los considerados por el cliente.
Talento humano	Captación de personal en staff propio y de terceros.	El cliente indicará los puestos a cubrir.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 6. Matriz FODA

### 6.1 Fortalezas

- Capacitadores con amplia experiencia en las mejores cadenas de Horeca.
- Alianzas con centros de trabajo que permitan asegurar la empleabilidad de los usuarios que se inscriban en la página web, quienes serán capacitados por la empresa.
- Ubicación estratégica porque en el Cercado de Lima se encuentran concentrados la mayor cantidad de restaurantes y hoteles (Cruz 2014).
- Se cubre una necesidad solicitada por los empresarios del rubro Horeca (MTPE 2014:16).
- El servicio brindado mejora la capacidad de atención al cliente final, generando un mejor posicionamiento de la imagen de los restaurantes y hoteles donde se trabaja, según consideran muchos de los dueños de este tipo de negocio (MTPE 2014:16).

- Genera un rápido ingreso al usuario que recibe las capacitaciones. Permite capacidad de ahorro para un negocio propio o una carrera técnica y/o universitaria.
- Desarrollo de programas personalizados que son la propuesta de valor y un mecanismo de barrera a la competencia presente y futura.

## 6.2 Oportunidades

- **Crecimiento del mercado laboral.** En febrero de 2017 el sector alojamiento y restaurantes aumentó en 1,37% (Lezama 2017), esto permite que el negocio resulte más atractivo ante posibles usuarios con experiencia y que deseen trabajar en grandes cadenas.
- Existen pocas ofertas en el mercado de head hunters para servicios de personal operativo, es una ventaja que se tendrá en cuenta en el mediano plazo, considerando la ausencia de competidores directos.
- Cada vez se valora más la atención al cliente como propuesta de valor y diferenciación.

## 6.3 Debilidades

- Idea copiable, es muy probable que sea replicada pues el mercado de restaurantes y alojamiento se encuentra en crecimiento y, ante la demanda de capacitaciones, es posible que se incrementen las empresas capacitadoras de personal de servicio.
- Alto nivel de financiamiento para iniciar la idea de negocio, por la infraestructura y herramientas requeridas para asegurar la capacitación de los usuarios.
- Alta inversión en relaciones públicas para generar alianzas estratégicas (restaurantes, principales hoteles, entre otros).
- Concientizar a las diversas cadenas sobre la importancia del servicio en su negocio.

## 6.4 Amenazas

- Problemas sustanciales en la economía del país: competencia por precio.
- Reducción en el número de empresas de servicios, que implicaría disminución en la demanda de la capacitación de servicio.
- Trámite inicial engorroso.
- El cliente puede replicar las capacitaciones de HRC Servicios con la finalidad de reducir sus gastos, ocasionando una reducción en la demanda de los servicios.

## **7. Diagnóstico situacional**

La idea de negocio es innovadora, tiene como ventaja que el mercado actual carece de este tipo de enseñanza especializada, lo cual permitirá un crecimiento inmediato. Su fortaleza recae en el tipo de servicio que ofrece: desarrollar profesionales en carreras que hoy se aprenden de forma empírica y que tienen potencial de emprendimiento.

Asimismo, el crecimiento del sector de alojamiento y restaurantes en Lima es una oportunidad de incremento de puestos laborales que requieren jóvenes profesionales y con experiencia. Una debilidad es la falta de docencia para el inicio de negocio, pues hoy los expertos no cuentan con un certificado que lo garantice, por ello el foco será certificarlos para que puedan ejercer la docencia en la escuela.

## **Capítulo III. Investigación de mercado**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo general**

Conocer el grado de aceptación del centro de capacitación de servicio e identificar los servicios que poseen mayor demanda en el público objetivo.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Conocer el grado de aceptación del centro de capacitación de servicio.
- Hallar los oficios con mayor demanda.
- Identificar el precio que el cliente está dispuesto a pagar por las capacitaciones.
- Establecer un aproximado de habitantes de Lima pertenecientes a la PEA que actualmente laboran en el área de servicios.
- Conocer el mercado de los servicios de hotelería, restaurante, entre otros.
- Identificar cuál es la demanda potencial que existe en temas de capacitación.

### **2. Metodología**

- Se realizará una investigación exploratoria basada en información cualitativa.
- Se buscará información de fuentes secundarias (tesis, diarios, otros).
- Se realizarán entrevistas a expertos con la finalidad de conocer el mercado y cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

### **3. Investigación exploratoria**

#### **3.1 Fuentes secundarias**

El Perú es una de las economías de mejor desempeño en América en la última década (Banco Mundial 2017). El sector empresarial enfrenta un gran desafío: revertir la escasa calificación de los trabajadores, ello con la finalidad de satisfacer sus requerimientos. Según la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) (INEI 2016b), en el año 2012, el 68,1% de la PEA alcanzó hasta el nivel educativo de secundaria y solo el 15,2% cuenta con el nivel educativo técnico. Otro de

los problemas que afecta al mercado de trabajo es el desconocimiento de las necesidades de mano de obra del sector empresarial, así como la calificación y competencias que requieren del trabajador para ejecutar adecuadamente sus funciones.

En marzo 2015, el sector alojamiento y restaurantes creció en 2,44%, respecto del mismo mes del 2014, debido al aumento en los subsectores alojamiento (2,5%), concesionarios de alimentos (3,5%) y restaurantes (2,3%). Se reportó la reducción en servicios de catering (-17,7%) (Redacción Perú 21 2015). Se pronostica que las inversiones hoteleras en el Perú hasta el 2021 sobrepasarán los US\$ 3.000 millones, el 65% de los cuales estará destinado a la construcción de hoteles de tres estrellas e inferiores a esta categoría (Redacción Gestión 2016).

En el año 2006 PromPerú creó la marca “Perú, Mucho Gusto”, que promociona la gastronomía peruana en el ámbito nacional e internacional, destacando su importancia como valor agregado al destino turístico. La Sociedad Peruana de Gastronomía (Bar News Gourmet Perú 2016) menciona que el crecimiento de restaurantes fue de un 45%, generando en los últimos años aproximadamente 230.000 puestos de trabajo solo en Lima.

En el año 2015, el Perú fue galardonado por cuarto año consecutivo como mejor destino gastronómico del mundo, por la World Travel Awards (Redacción EC 2015); Lima fue designada como una de las ciudades más visitadas de Latinoamérica según el índice Anual de ciudades globales de Destino MasterCard (MasterCard 2017) y la National Geographic (Redacción Gestión 2016d) incluyó a Lima entre las 10 principales ciudades para visitar como destino gastronómico mundial. También se incrementó la cantidad de arribos de turistas a Perú, según se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Arribo de turistas Internacionales a Perú. Enero-octubre de 2015 versus enero-octubre de 2016**

Indicador	Enero-octubre de 2015	Enero-octubre de 2016	Variación %
<b>Cantidad de turistas internacionales</b>	2.885.073	3.110.020	+7,8%

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2016a.  
Elaboración: Propia, 2018.

Según se puede apreciar, el sector de alojamiento y restaurantes pertenecientes a la industria Horeca, está en crecimiento continuo; sin embargo, el 68% de la PEA (INEI 2016a) cuenta con tan solo educación secundaria, por ello que es necesaria la capacitación del personal operativo

para que brinden un buen servicio de calidad a los clientes; toda vez que ellos son la imagen del hotel y/o restaurante frente al consumidor, y representan el 80% de su éxito<sup>3</sup>.

En la actualidad existen algunas escuelas que brindan educación a los jóvenes para que den una buena atención a los clientes. A continuación, se presentan las más conocidas:

- **Fundación Pachacútec.** Liderada por Gastón Acurio, fue creada en el 2003 para promover el desarrollo del Perú y está dirigida a los habitantes que viven en situación de extrema pobreza. Brindan capacitación técnica en general.
- **Centro de Formación en Turismo (Cenfotur).** Tiene más de 38 años de experiencia formando profesionales en turismo, hotelería y cocina peruana, y pertenece al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Es el único instituto de formación superior con certificación internacional TED QUAL, otorgada por la Organización Mundial del Turismo (OMT) para las carreras profesionales de Administración Hotelera, Administración Turística y Guía Oficial de Turismo. Cuentan con certificación ISO 9001 (Cenfotur s.f.).
- **Instituto peruano de Gastronomía (IPG).** Es una institución académica orientada a la investigación aplicada y la educación especializada en temas relacionados con la gastronomía peruana tradicional y de calidad. Entre los cursos dictados tienen cocina, carrera técnica de mozos, bar y coctelería, pastelería y panadería (IPG s.f.).
- **Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL).** Uno de los pocos competidores directos de HRC Servicios pues brinda cursos de capacitación en servicio al cliente para las empresas hoteleras y restaurantes para su personal operativo (ISIL 2016).

Agregado a ello, los autores de la presente investigación entrevistaron a ocho directores y/o gerentes del rubro, quienes destacaron la importancia y la diferencia en la atención cuando un personal de servicio está bien capacitado. Así, surge la necesidad de capacitar al personal que tiene trato directo con los clientes como mozos, camareras, cuarteros, entre otros.

Respecto a los hábitos de consumo, en el año 2013 sólo el 9% de la población peruana comía fuera de casa, hoy en día el 36% lo hace. Para Apega salir a comer es una de las principales actividades que realizan los peruanos en sus tiempos libres (Evéntika 2016:12).

Asimismo, INEI en su estudio del 2014 señala que a nivel nacional se destina un 33,2% de su sueldo para comer fuera de casa, que representa un crecimiento de 7,7 puntos porcentuales con

---

<sup>3</sup> Información tomada de las entrevistas realizadas a directores y/o gerentes de la industria Horeca.

respecto al año 2005; mientras que Lima y Callao se destina un mayor porcentaje del salario en comer en restaurantes (35,8%, +13,4 puntos porcentuales del 2005) (América Noticias 2015).

Por otro lado, según el Estudio Global de Nielsen sobre Comidas Fuera de Casa, realizado entre agosto y septiembre de 2015, Perú es el segundo país con mayor consumo de alimentos fuera de casa, del grupo el 51% prefieren ir a restaurantes formales (Nielsen.com 2016). Los principales motivos de este cambio de hábito de consumo son:

- **Conveniencia y practicidad.** La falta de tiempo para cocinar ha originado que la comida de casa, pese a ser valorada, sea desplazada.
- Amplia y variada oferta de consumo alimenticio.

### 3.2 Entrevistas con expertos

Se realizaron ocho entrevistas a expertos en el rubro. Los principales resultados fueron:

- El rubro Horeca necesita personal capacitado para brindar un mejor servicio, dado que son la cara del negocio.
- El mercado es renuente en invertir en capacitación, suelen contratar practicantes. Si bien algunos restaurantes de niveles medio y medio alto tienen clara la importancia del servicio, por ahorrar costos solo cuentan con dos o tres mozos con mejor performance.
- El tiempo de capacitación al personal no debe ser mayor a dos meses.
- El promedio mensual dispuesto a pagar por persona es de S/ 200 al mes.
- Según los clientes del rubro Horeca, cuando inscriben a más de 10 personas en una capacitación debería existir un descuento corporativo.
- Los puestos con mayor rotación son los mozos, recepcionistas, azafatas y cocineros.

A continuación, se presentan los testimonios más resaltantes de las entrevistas a expertos:

- **Claudio Meneses, Café Restaurante Montecristo.** “En cualquier restaurante de comida de media para arriba la importancia relativa de la comida es sólo 1/3... el servicio representa las 2/3 de la imagen del restaurante”.
- **Juan Carlos Gómez, presidente de la Asociación de Bartenders del Perú.** “En el Perú es difícilísimo conseguir mozos profesionales de calidad, eso es complicado. Justamente por eso cierran estas empresas formales. Corporaciones que tiene cadenas de cuatro, cinco

restaurantes, que tienen varias líneas de acción, como pollería, chifas, allí es donde encuentras mejor posibilidad”.

- **Alfredo Pérez, director comercial de Marketing de Casa Andina.** “Casa Andina ha llegado al punto de crear un área especial de capacitación y eventualmente tenemos un proyecto de tener una escuelita hotelera porque no tenemos a las personas correctas y porque nuestros estándares de servicio comparados con los estándares de otras cadenas están por encima. Lo peor de todo es que llegan las cadenas internacionales y se roban a nuestro personal, entonces es una constante. Yo creo que hay una súper oportunidad en lo que están mirando”.
- **Edith Cobos, jefe de Capacitación del Hotel Westin.** “El negocio de capacitación es bueno para hoteles de tres a cuatro estrellas; en los de cinco estrellas hay oportunidad únicamente en temas de servicio al cliente, pues su personal al ingresar ya cuenta con un entrenamiento y conocimientos técnicos”.
- **Eduardo Barriga, gerente de Recursos Humanos de Casa Andina.** “El recepcionista es el punto clave del primer contacto que tiene el huésped en la atención, en la experiencia que tiene. Entonces el recepcionista es vital, sobre todo porque hay un tema de interacción con personas. Cuando llega el huésped ve la infraestructura del hotel, luego de eso le pones una cara y esa es la cara del hotel frente al huésped”.
- **Madeleine Villa, propietaria de Tinto Café.** “... el café es nuestro y sabemos que la calidad está asegurada pero la atención al cliente es algo que pondría como prioridad en capacitar”.

Considerando las opiniones de los expertos y los estudios estudiados en la investigación, se concluye que el mercado Horeca está en crecimiento. Existe una gran preocupación por dar un buen servicio al cliente; sin embargo, se carece de trabajadores sensibilizados en el tema, por ello se identifica como oportunidad de negocio el brindar capacitaciones al personal de los hoteles y restaurantes. El resumen de las entrevistas se encuentra en el anexo 6.

#### **4. Resultados y análisis**

Según las proyecciones, el sector Horeca continuará creciendo en los próximos años gracias al impulso del Estado a través de PromPerú y al crecimiento económico del país. Por otro lado, se ha detectado que la cara del negocio de este sector es el servicio y que las grandes cadenas están optando por capacitar a su personal de servicio, ya sea en forma interna o tercerizada.

Bajo un mercado creciente y una necesidad hallada se propone realizar una empresa de capacitación de personal para empresas del mercado Horeca, que tenga una relación directa con el cliente.

## 5. Estimación de la demanda

### 5.1 Proyección de la demanda

Las personas por capacitar serán los trabajadores de servicio de hoteles y restaurante de tres estrellas y tenedores a más en Lima Metropolitana (en una primera etapa).

El cálculo de la estimación de la demanda se realizó tomando en cuenta dos consideraciones:

#### 5.1.1 Estimación de trabajadores en hoteles y restaurantes de Lima en la categoría de tres estrellas y tres tenedores a más

Primero, se realizó el cálculo del número de los trabajadores del rubro para hallar la demanda disponible. Para ello se consideraron tres inputs importantes:

- **Estudios del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE 2014a).** Se realizó una encuesta que determinó la PEA ocupada por actividad económica del 2014.
- **Estudio de características de PEA Ocupada 2014 (INEI 2016a:55).** INEI determinó la PEA por actividad económica: servicios, extractiva, comercio, industria y construcción.
- **Estadísticas de ocupabilidad de hoteles según Mincetur (2015).** Aquí se identifica la categorización de los hoteles, donde el 7,32% de estos pertenecen a la categoría de tres estrellas a más.

Según lo mencionado, el cálculo de la demanda disponible es el siguiente:

**Tabla 4. Estimación de trabajadores activos en hoteles y restaurantes**

PEA Ocupada Lima Metropolitana (INEI 2016a).	4.869.464
%PEA Ocupada Lima Metropolitana, hoteles y restaurantes (MTPE 2014a).	6,9%
TOTAL: PEA Ocupada Lima Metropolitana hoteles y restaurantes	335.993
%Hoteles y restaurantes categorizados (Mincetur 2015).	7,32%
TOTAL: PEA Ocupada Lima Metropolitana hoteles y restaurant categorizados	24.595
%Hoteles y restaurantes de tres estrellas a más (Mincetur 2015).	40,53%
<b>TOTAL: PEA Ocupada Lima Metropolitana, hoteles y restaurantes categorizados tres estrellas a más</b>	<b>9.968</b>

Fuente: INEI, 2016a; MTPE, 2014a; Mincetur, 2015.  
Elaboración: Propia, 2018.

### 5.1.2 Estimación de la demanda del segmento objetivo a atender

Como segundo paso se estima la demanda objetivo al cual HRC Servicios se dirigirá en los primeros cinco años. Para ello se contará con dos inputs importantes:

- **HRC Servicios se enfocará en el primer año en mozos y recepcionistas.** El segundo año se extenderá a cuarteros y empleados de múltiple autoservicio que representan en promedio 22% del personal de hoteles y restaurantes según el último boletín ocupacional de Hoteles y restaurantes 2010 elaborado por el MTPE (mozos hoteles: 7%; mozos restaurantes: 14%; recepcionistas de hotel: 7,5%; administrador de restaurante: 3,7%) (ver anexos 7 y 8).
- **Probabilidad de aceptación de 31% basados en la encuesta a expertos.** Ellos manifestaron que sí tomarían el servicio que ofrece HRC Servicios. Se considera un incremento promedio de 4 puntos porcentuales en los siguientes años debido al crecimiento en la inversión en los próximos cinco años en el mercado de hoteles y restaurantes (Redacción Gestión 2017c).

Supuestos:

- En la primera fase, el servicio de capacitación personalizada se dirigirá a mozos, recepcionistas, cuarteros y empleado múltiple de autoservicio, pues son las ocupaciones con mayor participación en el rubro.
- Respecto al porcentaje de aceptación del servicio, según las estimaciones de los autores, el primer año sería de 31% de acuerdo con las entrevistas realizadas a los potenciales clientes.
- Se considera que la capacitación al personal tendría con frecuencia de tres veces al año de acuerdo con la información obtenida en las entrevistas a expertos.
- El costo de servicio será de S/ 200 por capacitación de 16 horas.

**Tabla 5. Estimación de la demanda año 1 y 2**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
<b>TOTAL: PEA Ocupada Lima Metropolitana, hoteles y restaurantes categorizados de 3 estrellas a más</b>	<b>9.968</b>	<b>10.130</b>
<b>Usuarios objetivos% (MTPE 2012b)</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>
Usuarios objetivo (MTPE 2012b)	1.595	2.026
Aceptan servicio (según los resultados de la encuesta a expertos del rubro Horeca)	31%	34%
Mozos y recepcionistas	498	694
Capacitaciones anuales	1.495	2.082
Promedio de costo por capacitación	200	200
Total de ingresos al año	299.047	416.350
<b>Ingreso promedio mensual</b>	<b>24.921</b>	<b>34.696</b>

Fuente: MTPE 2012; resultados de la encuesta a expertos del rubro Horeca.

Elaboración: Propia, 2018.

## **6. Conclusiones**

Según las estimaciones y todo lo expuesto, los autores concluyen que resulta atractivo crear HRC servicios, considerando que se tendría ingresos mensual promedio en los dos primeros años de S/ 29.000, aproximadamente, ello sumado a las positivas proyecciones encontradas respecto al crecimiento del mercado Horeca. Este sector presenta una tendencia creciente gracias al impulso del Estado y al crecimiento económico.

La proyección de las autoras es que en el mediano o largo plazo la empresa debe dirigir sus servicios a otras ocupaciones de los hoteles y restaurantes como barman, repartidor de comida, botones, asistentes de reserva, entre otros.

## **Capítulo IV. Planeamiento estratégico**

### **1. Misión y visión<sup>4</sup>**

#### **1.1 Misión**

“Brindar soluciones de personal a todas las empresas pertenecientes a la industria Horeca, interesadas en brindar calidad de servicio a sus clientes. Ofrecemos entrenamiento, capacitación personalizada a todo el personal que nuestro cliente requiera. Nuestro objetivo es convertirnos en los socios estratégicos de nuestros clientes, facilitando su proceso de capacitación y convocatoria, ofreciéndole la confianza de tener colaboradores altamente concientizados en la calidad de servicio”.

#### **1.2 Visión**

“Ser el primer referente del mercado que brinda soluciones a las empresas de la industria Horeca en cuanto a la calidad y desempeño de su personal de servicio a través de capacitaciones personalizadas y reclutamiento de personal operativo con altos estándares de calidad”.

### **2. Valores y filosofía**

#### **2.1 Valores<sup>5</sup>**

- Atención al cliente y sus necesidades, satisfacerlas con calidad es nuestra prioridad
- Respeto, hacia la experiencia y conocimientos del prójimo
- Compromiso, con nosotros, nuestro equipo y nuestros clientes

#### **2.2 Filosofía**

La calidad en el servicio es la diferencia entre el fracaso o el éxito de una empresa.

---

<sup>4</sup> La misión y visión han sido elaboradas por los autores de la presente investigación.

<sup>5</sup> Los valores han sido elaborados por los autores de la presente investigación.

### 3. Estrategias genéricas

HRC Servicios empleará una estrategia diferenciada por enfoque para llegar a sus clientes, el servicio se caracterizará principalmente por dos atributos específicos:

- Servicio académico personalizado, enfocado en las necesidades específicas y bajo la cultura empresarial del cliente.
- Servicio de postventa, que incluye seguimiento de los alumnos capacitados mediante la visita de personal de HRC Servicio.

### 4. Estrategia de crecimiento

Se utilizará la matriz de Ansoff para definir la estrategia (Espinoza 2015). En los primeros años, HRC Servicios optará por una estrategia de penetración de mercado en hoteles y restaurantes; a largo plazo, se planteará una estrategia de desarrollo de productos.

**Gráfico 3. Matriz de Ansoff**

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategia de Penetración de Mercado (CP)	Estrategia de desarrollo de productos o diferenciación (MP)
	Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercados o segmentos	Estrategia de diversificación

Fuente: Espinoza, 2015.  
Elaboración: Propia, 2018.

Uno de los objetivos de la empresa es ganar participación de mercado ofreciendo su servicio de capacitación (académico formativo, académico de servicio, académico personalizado) a los hoteles y restaurantes que pertenecen al target. En el largo plazo apuntan a desarrollar nuevos productos para HRC servicios, como consultoría, cliente incógnito, entre otros.

### 5. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing de HRC Servicios se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Objetivos de marketing**

Nro	Objetivo	Medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
1	Captar usuarios (alumnos) de capacitación en hoteles y restaurantes de tres estrellas y tenedores a más	% Usuarios objetivos	16%	24%	35%
2	Lograr ventas por un monto por año (S/)	Ventas anuales	300.000	700.000	1.500.000
3	Lograr un porcentaje de utilidad neta positiva de la venta a partir del segundo año	Utilidad neta / Ventas	0%	25%	35%
4	Posicionar HRC Servicios como un servicio de capacitación personalizado y calidad.	Nivel de satisfacción y recordación	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 6. Estrategia de segmentación

HRC Servicios tendrá dos mercados meta: hoteles de tres estrellas a más, y restaurantes de tres tenedores a más, pues los productos que ofrecen están dirigidos al personal de empresas que valoran y necesitan un buen servicio al cliente. En una primera etapa el servicio se ofrecerá en Lima Metropolitana, dependiendo de la aceptación y demanda del mercado se expandirá la cobertura. HRC Servicios tendrá una estrategia de segmentación no diferenciada, pues aplicará las mismas estrategias de marketing al mercado Horeca por ser homogéneos.

## 7. Estrategia de posicionamiento

La propuesta de valor de HRC Servicio son las capacitaciones personalizadas de acuerdo con la cultura empresarial; es decir, se darán mayores beneficios a un mismo precio, estrategia “más por lo mismo”<sup>6</sup>. Bajo esa premisa, HRC Servicios será un aliado estratégico con propuestas especializadas de acuerdo con la cultura de cada empresa.

**Gráfico 4. Posibles propuestas de valor**

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo (HRC Servicios)	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Fuente: Kotler y Armstrong, 2012:186.

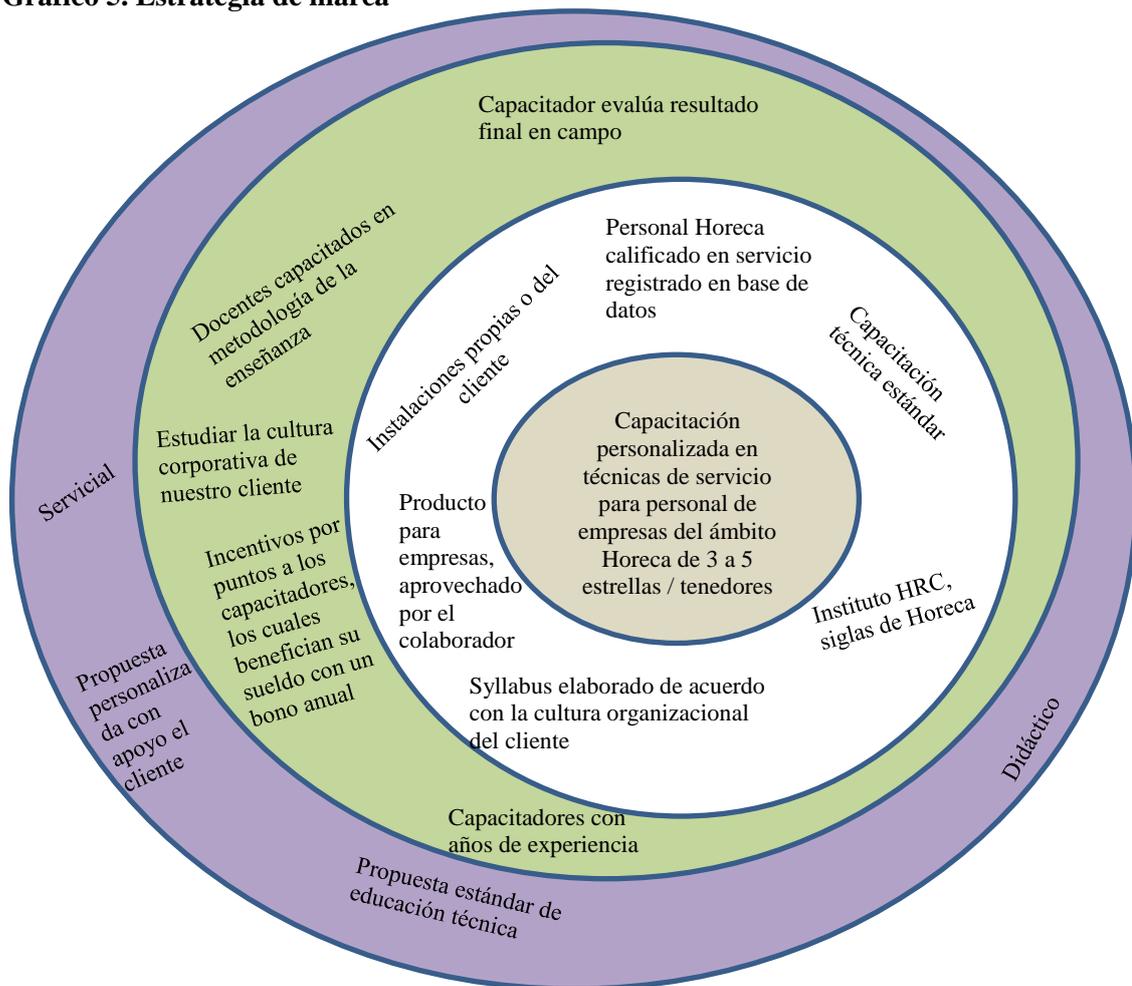
Elaboración: Propia, 2018.

<sup>6</sup> HRC Servicios será el aliado estratégico con propuestas especializadas de acuerdo con la cultura de cada empresa (ver tabla 9).

## 8. Estrategia de marca

A menudo es útil definir un mantra de marca, con el fin de reforzar el posicionamiento y la forma en que la empresa le gustaría que los consumidores piensen en ella. El mantra debe comunicar qué es y qué no es la marca. En este caso, el mantra de HRC Servicios es “Mejoramos el servicio” para una mayor satisfacción de tus clientes.

Gráfico 5. Estrategia de marca



Fuente: Kotler y Keller, 2012:284.  
Elaboración: Propia, 2018.

## 9. Estrategia de clientes

La estrategia de servicio al cliente o servicio postventa ha tenido gran auge e impacto desde la década de 1990. La globalización, la liberalización comercial, y el crecimiento y desarrollo de los mercados ocasiona que los productos que se ofrecen sean fácilmente imitables; por ello, la diferenciación se dará en el ámbito de la pre y postventa, y no necesariamente en el producto en

sí mismo. «La empresa del siglo XXI no vende productos, vende productos y servicios en un solo concepto» (Weinberger 2009:75).

Enrique Burgos García (2007:14) comenta que el marketing relacional es un esfuerzo integrado para identificar y mantener una red de clientes, reforzándola continuamente mediante contactos e interacciones individualizadas que generen valor en el tiempo; en ese sentido, el diferencial de HRC Servicios son sus capacitaciones personalizadas de acuerdo con la cultura empresarial. La estrategia de cara al cliente será:

- **Corto plazo.** Se buscarán alianzas estratégicas para penetrar de manera más rápida en el mercado.
- **Corto plazo.** Reforzar el área de postventa; como parte del contrato se asignará un supervisor que acompañará a las personas capacitadas durante un periodo determinado con la finalidad de dar un mejor servicio a los clientes.
- **Mediano y largo plazo.** Segmentar a los clientes según el valor que aportan a la compañía. Realizar un programa de fidelización con los clientes más rentables.
- **Largo plazo.** Fidelizar a los clientes y a los capacitadores. En el caso de los clientes se considera un servicio postventa que incluye la evaluación de los estudiantes y seguimiento al trabajador que tras llevar el curso presente aún acciones por mejorar.

Asimismo, en el caso de los capacitadores, se considera ofrecer un bono anual por buen desempeño. El docente que resulte premiado obtendrá un porcentaje adicional de su sueldo. Además, se harán actividades de confraternidad en el día del maestro y Navidad.

## Capítulo V. Tácticas de marketing

### 1. Estrategia de producto

Se ha desarrollado un servicio de capacitación en temas de atención al cliente para el personal de hoteles y restaurantes de tres a cinco estrellas o tenedores, dependiendo del caso, ubicados en Perú. La primera etapa del producto se llevará a cabo en Lima.

El servicio posee las siguientes consideraciones:

- Se ofrecerán tres tipos de productos:
  - Capacitación personalizada en temas de servicio. Las capacitaciones considerarán la cultura de los hoteles y restaurantes (clientes). La currícula tendrá como tema central la atención al público.
  - Capacitación académico-formativa. Se brindará capacitación técnica para el personal operativo; puede ser personalizada según lo solicitado por el cliente.
  - Talento humano. A largo plazo se desarrollará un nuevo servicio, referido a la captación de talento humano. Se ofrecerá una base de datos del personal operativo con la cual contribuirá a cubrir los puestos solicitados por el cliente.
- Se ofrece un verdadero acompañamiento al cliente con un adecuado trabajo de postventa a nivel de capacitación y de evaluación a los egresados. El sistema consiste en trasladar a uno de los monitores-docentes por un periodo determinado para realizar observación no participante sobre el desempeño de los capacitados, pudiendo corregir in situ los comportamientos que requieran ser reforzados. Además, el cliente podrá solicitar el reforzamiento de algún miembro de su staff que luego de egresado necesite de un monitoreo adicional.

La propuesta considera el desarrollo de un syllabus base donde el cliente puede hacer una serie de modificaciones, generando que los usuarios sean capacitados de acuerdo con los lineamientos y la cultura de la nueva empresa a la cual pertenecen. De esta manera, se puede ofrecer la capacitación personalizada que HRC Servicios presenta como su valor agregado, diferente al de otras ofertas en el mercado.

## 2. Estrategia de precio

Es sumamente importante definir los precios de los bienes o servicios, así como establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de los costos de la empresa, los precios de la competencia, la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario (Weinberger 2009:71).

HRC Servicios utilizará la estrategia de calidad alta, es decir precio medio y calidad alta. El precio será de S/ 200 por alumno y por capacitación de 16 horas.

**Tabla 7. Posibles combinaciones entre calidad y precio**

Precio	Calidad alta	Calidad media	Calidad baja
Precio alto	Estrategia de recompensa	Estrategia de margen excesivo	Estrategia de robo
Precio medio	Estrategia de calidad alta	Estrategia de valor medio	Estrategia de falsa economía
Precio bajo	Estrategia de súper valor	Estrategia de buen valor	Estrategia de economía

Fuente: Weinberger 2009:71

Elaboración: Propia, 2018.

## 3. Estrategia de plaza

Considerando que el producto es un servicio intangible se han tomado en cuenta los siguientes canales de venta:

- **Simposios y ferias.** En una primera etapa los docentes más capacitados de HRC Servicios, contratados a tiempo completo, participarán como expositores en aquellos espacios donde existe gran posibilidad de encontrar al público objetivo. Además, se considera invertir en un stand en cada simposio donde participe la empresa.
- **Fuerza de ventas.** Ejecutivos de ventas se contactarán directamente con potenciales clientes brindando asesoría personalizada del servicio a quienes así lo requieran.
- **Espacio digital.** La empresa tendrá su página web y redes sociales (Facebook e Instagram). En todos los casos, habrá imágenes del servicio que se ofrece en un contexto que muestre espacios de aprendizajes optimistas y alentadores. Los sitios virtuales también serán puntos de contacto para consultas relacionadas al curso.
- **Pauta en Google.** Se considerará contratar una pauta en Google para ser la primera opción de búsqueda en temas de capacitación para el rubro Horeca. Este recurso se usará en la primera etapa de HRC Servicios.

#### **4. Estrategia de promoción**

El objetivo en esta primera etapa es optimizar los recursos, por ello se buscarán revistas especializadas del rubro Horeca para generar la publicación de notas sobre la empresa en dichos medios.

Se generará una base de datos con los directivos de hoteles y restaurantes que se encuentran en el rango de acción, es decir de tres estrellas y/o tres tenedores a cinco, y se les hará llegar un brochure informativo sobre los programas. Entre las estrategias de marketing directo a utilizar están los mailings y envío de merchadising a los prospectos de clientes.

Se considera dentro de la estrategia de promoción la participación de los docentes como expositores en simposios y convenciones, quienes representarán a HRC Servicios. Asimismo, se coordinará la ubicación de un stand en dichas actividades, donde los potenciales clientes podrán conocer más sobre la empresa y los productos.

El área comercial realizará el contacto directo con los clientes potenciales, identificando a los decisores en cada una de las compañías contactadas. A largo plazo se evalúa la contratación de un key account manager o formar uno desde la fuerza de ventas.

#### **5. Estrategia de personas**

Las personas son parte fundamental de la compañía teniendo en cuenta que son los capacitadores, el eje central sobre el cual se construye el éxito de la propuesta.

Considerando su gran poder de negociación y la posibilidad siempre latente de que se trasladen a otra empresa o se vayan con los clientes a formar parte de su staff, se ha desarrollado una estrategia de fidelización del personal. El objetivo es que los colaboradores sientan la necesidad de seguir trabajando en HRC Servicios, brindándoles un ambiente de trabajo agradable que repercute en la filosofía de la empresa, relacionada con la calidad del servicio.

Teniendo en cuenta que en la primera parte del proyecto los sueldos por horas serán según el estándar del mercado, se considera un programa de bonos de acuerdo con el desempeño, premiando así a los mejores trabajadores.

Para la evaluación del personal se considerarán los resultados en las encuestas sobre el desempeño del docente que serán aplicadas al final de cada módulo. Además, personal que monitoree el trabajo de nuestros egresados presentará un informe sobre el desempeño del grupo mientras realiza su trabajo en campo.

Por otro lado, se brindarán jornadas opcionales de actualización en calidad docente. La asistencia a dichos espacios también permitirá incrementar el puntaje necesario para acceder a los bonos por buen desempeño. Dicha estrategia de puntuación va junto con un trabajo de comunicación interna que genere un espacio comfortable para el buen desempeño de sus labores en la institución. En resumen, las estrategias apuntan a:

- Fidelización de personas internas.
- Dos tipos de evaluación: de los mismos alumnos y del personal que está monitoreando.

## **6. Estrategia de procesos**

Son cuatro los procesos principales que garantizarán la operatividad del negocio y que se deben asegurar con la mayor eficiencia. Estos procesos son:

### **6.1 Proceso de capacitación**

Este proceso detalla las actividades principales en el desarrollo de uno de los productos que ofrece HRC Servicios, especialmente el servicio personalizado. El detalle se encuentra en el anexo 9.

### **6.2 Proceso de contratación**

Este proceso detalla las actividades del desarrollo del producto que HRC Servicios proyecta lanzar a largo plazo, referidas al talento humano. Mayor detalle se presenta en el anexo 10.

### **6.3 Proceso de selección de capacitadores**

Este proceso detalla las principales actividades a desarrollar para la contratación de los capacitadores, aquellos que cuenten con los skills necesarios para hacer competitiva la oferta en el mercado. El detalle se encuentra en el anexo 11.

#### **6.4 Proceso de postventa**

Este proceso detalla las actividades del proceso de postventa que asegurarán la calidad del servicio ofrecido. El detalle se encuentra en el anexo 12.

## Capítulo VI. Implementación y control

En este capítulo se analizará la rentabilidad del proyecto detallado a lo largo de este documento, así como las proyecciones de ventas, costos y los planes de contingencia.

### 1. Proyección de ventas

Se presenta una proyección de ventas, en un rango de cinco años, considerando:

- Crecimiento de la PEA de Lima será de 1,6%. Según estadísticas del INEI este es el crecimiento promedio anual de los últimos cinco años (2010 a 2014).
- Demanda disponible de mozos, recepcionistas, cuartelero y empleado multiservicio de hoteles y restaurantes promedio anual 22% (MTPE 2012).
- Probabilidad de aceptación de 31% basados en la entrevista a expertos, quienes sí tomarían el servicio de HRC Servicios. Se considera un incremento promedio de 4 puntos porcentuales en los siguientes años debido al crecimiento en la inversión en los próximos cinco años en el mercado Horeca (Redacción Gestión 2017c).
- Costo de capacitación promedio de S/ 200, considerando la oferta promedio del mercado y entrevistas a expertos.

**Tabla 8. Proyección de ventas Horeca**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>TOTAL: PEA Ocupada Lima Metropolitana hoteles y restaurantes categorizados 3 estrellas a más)</b>	<b>9,968</b>	<b>10,130</b>	<b>10,289</b>	<b>10,450</b>	<b>10,613</b>
<b>Usuarios objetivos%*</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>
Usuarios objetivo (MTPE 2012)	1,595	2,026	2,469	2,508	2,547
Aceptan servicio (según resultados de la encuesta aplicada a expertos del rubro Horeca)	31%	34%	37%	41%	46%
Mozos y recepcionistas	498	694	920	1,035	1,178
Capacitaciones anuales	1,495	2,082	2,759	3,104	3,534
Promedio costo por capacitación	200	200	220	220	220
Total de ingresos al año	299,047	416,350	607,075	682,784	777,525
<b>Ingreso promedio mensual</b>	<b>24,921</b>	<b>34,696</b>	<b>50,590</b>	<b>56,899</b>	<b>64,794</b>

Fuente: MTPE 2012; resultados de la encuesta aplicada a expertos del rubro Horeca.  
Elaboración propia, 2018.

### 2. Proyección de capacidad instalada

HRC Servicios contará con un local con un aula de enseñanza (anexo 13), pero la mayor parte de sus capacitaciones se realizarán en las instalaciones del cliente. La capacidad instalada se

basará en el número de capacitadores requeridos según el número de alumnos permitidos por docente, por ello se realizó el estimado considerando:

- HRC Servicios considera su máxima capacidad instalada de acuerdo con el número de capacitadores disponibles.
- Sobre la cantidad de alumnos por aula, se utilizará la información indicada por el Ministerio de Educación (Minedu) para colegios públicos.
- Según la estructura del negocio y lo indicado por Minedu, se considera como supuesto que cada capacitador puede encargarse de dos grupos, cada uno de 30 alumnos, por un mes.

**Tabla 9. Proyección capacidad instalada - HRC Servicios**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Un grupo de alumnos*	30	30	30	30	30
Grupos de 30 alumnos a capacitar anual	50	67	85	111	139
Grupos de 30 alumnos a capacitar mensual	4	6	7	9	12
Nro. de capacitadores**	2	3	4	5	6
Fijos	1	1	2	2	3
Variables	1	2	2	3	3

\*Recomendación de número de alumnos por maestro según Minedu, 2014.

\*\*Supuesto: Cada capacitador se encargará de dos grupos, de 30 alumnos cada uno, por un mes

Fuente: Minedu, 2014.

Elaboración: Propia, 2018.

### 3. Presupuesto de gastos

A continuación, se detalla la estructura de gastos de HRC Servicios para los primeros cinco años en moneda local (soles):

**Tabla 10. Evolución de gastos los primeros cinco años de HRC Servicios (soles)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos y operativos	202.100	192.900	201.500	211.500	223.700
Gastos de marketing	74.120	69.720	102.040	111.640	119.540
Total de gastos	276.220	262.620	303.540	323.140	343.240

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 11. Evolución de detalle de gastos de HRC Servicios (soles)**

	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos administrativos y operativos</b>	<b>202,100</b>	<b>192,900</b>	<b>201,500</b>	<b>211,500</b>	<b>223,700</b>
Alquiler de local	21,000	18,000	21,600	21,600	24,000
Servicios	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Moviliarios	12,200	1,200	6,200	1,200	6,200
Útiles varios	4,800	9,600	9,600	9,600	14,400
Sueldos Adm	154,500	154,500	154,500	169,500	169,500
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>74,120</b>	<b>69,720</b>	<b>102,040</b>	<b>111,640</b>	<b>119,540</b>
Desarrollo y mantenimiento de web	8,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Pauta medios digitales	4,000	4,000	1,000	3,000	4,000
Medios Impresos (revistas esp)	7,200	7,200	7,200	9,600	14,400
Material Impreso (brochure y volantes)	5,000	5,000	6,000	8,000	9,000
Eventos	12,000	12,000	12,000	14,000	15,000
Merchandising	3,600	5,400	6,000	7,200	7,200
Vendedor (Sueldo Fijo y Variable)	33,720	33,720	67,440	67,440	67,440
Uniforme	600	400	400	400	500

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los gastos administrativos y operativos representan un promedio anual del 68% del gasto total. De ellos, los sueldos administrativos tienen la mayor concentración de recursos (77% promedio anual), seguido por el alquiler del local (10% promedio anual), útiles y servicios (5%) y mobiliarios (3%).

El gasto de marketing concentra un promedio anual del 32% del gasto total. En este punto se considera lo siguiente:

- Desarrollo de la página web de la empresa para interactuar con los usuarios del mundo Horeca. Será una de las principales cartas de presentación.
- La inversión de la campaña publicitaria se aplicará en medios digitales y presentando la marca en ferias especializadas del sector Horeca. Una de las actividades más importantes es el desarrollo de eventos (14% del gasto de marketing). Estas acciones permitirán tener un contacto directo con la plana alta del rubro Horeca (accionistas, gerentes, otros), quienes son los encargados de contratar el servicio de capacitación para su personal.
- Se considera contratar un vendedor los dos primeros años, a partir del año tres serán dos los encargados y el sueldo de ambos estará conformado por una parte fija y otra variable, esta última estará en función de la cantidad de clientes que logren captar.

#### 4. Presupuesto de inversiones

El Retorno sobre la inversión (ROI) permitirá calcular el beneficio y/o rentabilidad obtenida en función de la inversión realizada en HRC Servicios. También permite evaluar el efecto real de las estrategias y/o acciones de marketing propuestas. En este proyecto, el ROI fue calculado dividiendo el VAN entre la inversión inicial, lo que da como resultado un ROI de 6%<sup>7</sup>.

#### 5. Flujo de caja económico

Este punto medirá el flujo real del proyecto, analizando si genera valor a los accionistas.

HRC Servicios proyecta una inversión de S/ 500.000. A continuación, se presenta el flujo de caja de los cinco primeros años:

**Tabla 12. Flujo de caja de HRC Servicios (soles)**

	0	1	2	3	4	5
INVERSIÓN	500.000					
INGRESOS		299.047	416.350	607.075	682.784	777.525
GASTOS		-339.790	-337.710	-427.680	-447.280	-478.900
FLUJO	500.000	-40.743	78.640	179.395	235.504	298.625

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 6. Estado de pérdidas y ganancias HRC Servicios

El costo de ventas de HRC Servicios está representado en el pago a los educadores que brindan el servicio de capacitación. Para ello se considera tener dos tipos de docentes:

- **Fijos.** Con un sueldo fijo mensual
- **Por horas.** El sueldo se basa en el tiempo dedicado al dictado de las capacitaciones.

En ambos casos, se fija un bono anual adicional para el docente con mejor desempeño.

A continuación, se presenta el estado de ganancias y pérdidas de los primeros cinco años:

<sup>7</sup> Se está tomando en cuenta para el cálculo del VAN una tasa de 9%, según lo indicado en la tasa promedio de préstamos de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

**Tabla 13. Estado de ganancias y pérdidas HRC Servicios (soles)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	299.047	416.350	607.075	682.784	777.525
Costos de ventas	63.570	75.090	124.140	124.140	135.660
<b>Utilidad bruta</b>	235.477	341.260	482.935	558.644	641.865
Gastos operativos	276.220	265.145	306.065	326.915	347.015
Alquiler	21.000	18.000	21.600	21.600	24.000
Servicios	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Depreciación	0	2.525	2.525	3.775	3.775
Mantenimiento mobiliario	12.200	1.200	6.200	1.200	6.200
Útiles varios	4.800	9.600	9.600	9.600	14.400
Sueldos administración y operativos	154.500	154.500	154.500	169.500	169.500
Gastos de marketing	74.120	69.720	102.040	111.640	119.540
<b>Utilidad operativa</b>	-40.743	76.115	176.870	231.729	294.850
Gastos financieros	1.114	1.498	2.128	2.487	2.940
Utilidad antes de impuesto (UTAI)	-41.857	74.617	174.741	229.242	291.910
Impuesto a la Renta	-11.720	20.893	48.928	64.188	81.735
<b>Utilidad neta</b>	-30.137	53.724	125.814	165.054	210.175

Fuente: Elaboración propia, 2018.

A partir del segundo año, HRC Servicios generará utilidad positiva (13% de la venta).

## 7. Simulación (análisis de sensibilidad)

Se presentan tres escenarios con la finalidad de entender cómo cambia el desarrollo del proyecto ante la variación de determinados factores críticos. En esta simulación la variable afectada es la cantidad de alumnos a capacitar (aceptan el servicio) que se tenga disponible. A continuación el detalle de los escenarios:

- **Escenario pesimista.** Para este escenario se castiga en un 75% al número de entrevistas a expertos que aceptaron el servicio. Según esto, el proyecto generará utilidades a partir de quinto año.
- **Escenario esperado.** Este escenario castiga en un 50% el número de entrevistas a expertos que aceptaron el servicio con un crecimiento anual promedio de 4 puntos porcentuales. Bajo este contexto, el proyecto generaría utilidades a partir del segundo año en adelante.
- **Escenario optimista.** Aquí se castiga en un 25% el número de entrevistados que aceptaron el servicio. Se registra el mismo crecimiento anual del escenario esperado, proyectando una utilidad neta desde el primer año, representando el 17% de la venta.

A continuación, se presenta el estado ganancias y pérdidas de los tres resultados:

**Tabla 14. Escenarios de estado de ganancias y pérdidas HRC Servicios (soles)**

**Estado de ganancias y pérdidas - Escenario pesimista**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	149.523	226.409	352.429	424.154	514.848
Costos de ventas	63.570	75.090	124.140	124.140	135.660
<b>Utilidad bruta</b>	<b>85.953</b>	<b>151.319</b>	<b>228.289</b>	<b>300.014</b>	<b>379.188</b>
Gastos operativos	276.220	265.145	306.065	326.915	347.015
Alquiler	21.000	18.000	21.600	21.600	24.000
Servicios	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Depreciación	0	2525	2525	3775	3775
Moviliarios	12.200	1.200	6.200	1.200	6.200
Utiles varios	4.800	9.600	9.600	9.600	14.400
Sueldos administrativos y operativos	154.500	154.500	154.500	169.500	169.500
Gastos de marketing	74.120	69.720	102.040	111.640	119.540
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-190.267</b>	<b>-113.826</b>	<b>-77.776</b>	<b>-26.901</b>	<b>32.173</b>
Ingresos financieros					
Gastos financieros	1.114	1.498	2.128	2.487	2.940
Utilidades antes de impuestos	-191.380	-115.324	-79.904	-29.388	29.233
Impuesto a la renta	-53.586	-32.291	-22.373	-8.229	8.185
<b>Utilidad neta</b>	<b>-137.794</b>	<b>-83.033</b>	<b>-57.531</b>	<b>-21.159</b>	<b>21.047</b>

**Estado de ganancias y pérdidas - Escenario normal**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	299.047	416.350	607.075	682.784	777.525
Costos de ventas	63.570	75.090	124.140	124.140	135.660
<b>Utilidad bruta</b>	<b>235.477</b>	<b>341.260</b>	<b>482.935</b>	<b>558.644</b>	<b>641.865</b>
Gastos operativos	276.220	265.145	306.065	326.915	347.015
Alquiler	21.000	18.000	21.600	21.600	24.000
Servicios	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Depreciación	0	2.525	2.525	3.775	3.775
Moviliarios	12.200	1.200	6.200	1.200	6.200
Utiles varios	4.800	9.600	9.600	9.600	14.400
Sueldos administrativos y operativos	154.500	154.500	154.500	169.500	169.500
Gastos de marketing	74.120	69.720	102.040	111.640	119.540
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-40.743</b>	<b>76.115</b>	<b>176.870</b>	<b>231.729</b>	<b>294.850</b>
Ingresos financieros					
Gastos financieros	1.114	1.498	2.128	2.487	2.940
Utilidades antes de impuestos	-41.857	74.617	174.741	229.242	291.910
Impuesto a la renta	-11.720	20.893	48.928	64.188	81.735
<b>Utilidad neta</b>	<b>-30.137</b>	<b>53.724</b>	<b>125.814</b>	<b>165.054</b>	<b>210.175</b>

**Estado de ganancias y pérdidas - Escenario optimista**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	448.570	606.291	861.720	941.414	1.040.203
Costos de ventas	63.570	75.090	124.140	124.140	135.660
<b>Utilidad bruta</b>	<b>385.000</b>	<b>531.201</b>	<b>737.580</b>	<b>817.274</b>	<b>904.543</b>
Gastos operativos	276.220	265.145	306.065	326.915	347.015
Alquiler	21.000	18.000	21.600	21.600	24.000
Servicios	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Depreciación	0	2.525	2.525	3.775	3.775
Moviliarios	12.200	1.200	6.200	1.200	6.200
Utiles varios	4.800	9.600	9.600	9.600	14.400
Sueldos administrativos y operativos	154.500	154.500	154.500	169.500	169.500
Gastos de marketing	74.120	69.720	102.040	111.640	119.540
<b>Utilidad operativa</b>	<b>108.780</b>	<b>266.056</b>	<b>431.515</b>	<b>490.359</b>	<b>557.528</b>
Ingresos financieros					
Gastos financieros	1.114	1.498	2.128	2.487	2.940
Utilidades antes de impuestos	107.667	264.558	429.387	487.872	554.587
Impuesto a la renta	30.147	74.076	120.228	136.604	155.284
<b>Utilidad neta</b>	<b>77.520</b>	<b>190.482</b>	<b>309.159</b>	<b>351.268</b>	<b>399.303</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **8. Control**

Los principales indicadores de control son:

- En los primeros tres meses, verificar cuántas empresas han contactado tras establecer un primer acercamiento por medio del encargado de ventas.
- Los primeros seis meses se establecerá el número de empresas atendidas y alumnos capacitados, así se podrá ver en cuál de los tres escenarios simulados estará la empresa al finalizar el primer año de funcionamiento.
- Definir cuántos clientes repiten la experiencia de capacitación. Se aplicará una encuesta para conocer los motivos de su regreso y saber qué potenciar y/o corregir.
- Cada promoción que culmine la capacitación llenará una encuesta, los resultados permitirán saber qué se puede afinar en el desarrollo del negocio.
- Desarrollar un cuadro que establezca el nivel de demanda del personal de la bolsa de trabajo para evaluar si funciona o no.
- Realizar un estado financiero a mitad de año para conocer la evolución del negocio y se verificará si las proyecciones coinciden con la demanda del mercado.

## **9. Planes de contingencia**

En caso la demanda de capacitación sea baja:

- Se reformulará la estrategia de promoción: más presencia en congresos hoteleros, implementación de un stand y reforzamiento de la fuerza de ventas.
- Se reforzarán los programas técnicos, brindando cursos taller con no más de un mes de duración, que permitan generar algún tipo de ingreso a la organización.

Se generará una agenda Horeca con potenciales clientes. Se realizarán llamadas periódicas para concertar una cita con el encargado en temas de capacitación.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Gran porcentaje de la PEA en este sector tiene educación secundaria; llegan a estos trabajos por necesidad no por convicción, por ello muchos carecen de la capacitación necesaria generando un gasto adicional a la empresa, obligando que el empleador incluya actividades ajenas a su core business.
- El factor servicio resulta ser un diferencial en cada empresa, el cual viene siendo cada vez más demandado por el mercado.
- Brindar capacitación alineada a la cultura corporativa de una empresa genera mayor fidelización hacia ella, lo cual podría evidenciarse en una reducción del porcentaje de rotación de personal.
- El crecimiento constante visualizado en el mercado Horeca permite asegurar una oportunidad de negocio a largo plazo.
- Tras la simulación se identifica que en un escenario esperado podrían obtenerse utilidades desde el segundo año de operatividad.
- El éxito de la primera parte del negocio recaerá en una buena comunicación del producto, identificando los canales especializados para llegar al sector y evitando gastos innecesarios en promoción.
- HRC Servicios es la única oferta de capacitación personalizada dirigida a empresas del sector Horeca.

### **2. Recomendaciones**

- Al ser la única oferta en el mercado que ofrece capacitación personalizada a empresas existe la oportunidad de hacer un buen trabajo de marca que permita ganar solidez en el mercado frente a posibles competidores futuros.
- Operar como captación de talento humano a mediano plazo, además de proveer de personal. Se ofrecerá el servicio de capacitación de dichos operarios bajo la línea organizacional de la empresa.
- El personal docente de HRC Servicio tiene un alto poder de negociación, lo cual generará que la propuesta implemente desde el primer día políticas de fidelización de personal como las detalladas en el presente documento.

## Bibliografía

América Noticias. (2015). “INEI: peruanos comen más seguido fuera de casa”. En: *americatv.com.pe*. [En línea]. 08 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 20/03/2018. Disponible en: <<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/inei-peruanos-comen-mas-seguido-fuera-casa-n193006>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim). (2015). “Niveles Socioeconómicos 2015”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Julio de 2015. Fecha de consulta: 20/11/2016. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>>.

Banco Mundial. (2017). “Perú Panorama general”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/05/2017. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>>.

Bar News Gourmet Perú. (2016). “El sector gastronómico creará 320 mil empleos este año 2016”. En: *barnewsperu.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2017. Disponible en: <<http://www.barnewsperu.com/2016/06/el-sector-gastronomico-creara-320-mil-empleos-este-ano-2016/>>.

BBC. (2017). “Cómo Perú deslumbró al mundo al reducir más de 50% de la pobreza en 10 años”. En: *bbc.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/01/2018. Disponible en: <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-38497627>>.

Burgos, E. (2007:14). *Marketing relacional*. La Coruña, España: Netbiblo S.L.

Centro de Formación en Turismo (Cenfotur). (s.f.). “¿Por qué estudiar en CENFOTUR?”. En: *cenfotur.edu.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/05/2016. Disponible en: <<http://www.cenfotur.edu.pe/por-que-estudiar-en-cenfotur/>>.

Cruz, A. (2014). “El crecimiento a la carta: la industria de los restaurantes”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 05 de enero de 2014. Fecha de consulta: 18/05/2016. Disponible en: <<http://larepublica.pe/05-01-2014/el-crecimiento-a-la-carta-la-industria-de-los-restaurantes>>.

Espinoza, R. (2015). “Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento”. En: *robertoespinosa.es*. [En línea]. 31 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 20/05/2016. Disponible en: <<http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>>.

Evéntika. (2016). “Gastronomía y Hotelería 2015-2016”. En: *Guía Gastromaq 2016*. Año 2, N°2, edición 2016. [En línea]. Fecha de consulta: 28/07/2016. Disponible en: <[https://issuu.com/gastromaq/docs/guia\\_gastromaq\\_2016\\_web](https://issuu.com/gastromaq/docs/guia_gastromaq_2016_web)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2008). *Censos Nacionales 2007: XI de población y VI de Vivienda. Primeros resultados. Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2007*. Lima: INEI. [PDF]. Fecha de consulta: 03/05/2016. Disponible en: <<http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). “Población que utiliza internet incrementó frecuencia de uso”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. 26 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 12/01/2018. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-que-utiliza-internet-incremento-frecuencia-de-uso-8275/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016a). *Perú: Informe Económico Trimestral. IV trimestre 2016*. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016b). “Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) 2014”. En: *webinei.inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/06/2016. Disponible en: <[https://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/249](https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/249)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). “Evolución del Índice Mensual de la producción Nacional”. En: *Boletín estadístico: Indicadores económicos y sociales*. Año 7, edición N°02, febrero 2017. [En línea]. Fecha de consulta: 02/03/2018. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-no02.pdf>>.

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2015). “Mejoremos las instituciones. Ranking en el Pilar Instituciones del WEF, 2010-2015 (en puesto)”. En: *ipe.org.pe*. [En línea]. 12 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 02/01/2016. Disponible en: <<http://www.ipe.org.pe/graficos/mejoremos-las-instituciones>>.

Instituto Peruano de Gastronomía (IPG). (s.f.). “Información general”. En: *cursostotales.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/06/2016. Disponible en: <<http://cursostotales.com.pe/institutos-lima/instituto-peruano-de-gastronomia-ipg>>.

Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL). (2016). *www.Isil.pe*. Fecha de consulta: 05/05/2016

Ipsos Apoyo. (2015). “Comercio Electrónico. Perú urbano”. [PDF]. Octubre 2015. Documento reservado.

Ipsos. (2017). “La reconstrucción de PPK”. En: *Opinión Data. Resumen de encuestas a la opinión pública*. Año 17, número 218. [En línea]. 17 de abril 2017. Fecha de consulta:

05/07/2017. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-04/Opinion%20Data%20Abril%202017.pdf>>.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.

Lezama, C. (2017). “PBI creció en 0.74% en febrero y acumuló 91 meses de expansión continua”. En: *andina.com.pe*. [En línea]. 15 de abril de 2017. Fecha de consulta: 22/07/2017. Disponible en: <<http://www.andina.com.pe/AGENCIA/noticia-pbi-crecio-074-febrero-y-acumulo-91-meses-expansion-continua-662963.aspx>>.

Mastercard. (2017). “El índice Anual de Ciudades Globales 2017 presenta el ranking de los destinos más visitados en 2016”. En: *newsroom.mastercard.com*. [En línea]. 26 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 22/04/2017. Disponible en: <<https://newsroom.mastercard.com/latin-america/es/press-releases/el-indice-anual-de-ciudades-globales-2017-presenta-el-ranking-de-los-destinos-mas-visitados-en-2016/>>.

Mi Empresa Propia (MEP). (2016). “Requisitos para crear una empresa en el Perú”. En: *mep.pe*. [En línea]. 24 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 12/02/2016. Disponible en: <<https://mep.pe/requisitos-para-crear-una-empresa-en-el-peru/>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y Tourism Leisure & Sports (T&L Europraxis). (2013). “Brechas hoteleras en 7 ciudades del Perú”. Estudio. Barcelona: TLA Advisors. En: *mincetur.gob.pe*. [En línea]. 05 de octubre de 2013. Fecha de consulta: 15/01/2016. Disponible en: <<https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/estudiosConsultorias/Brechas-hoteleras-en7-ciudadesdelperu-2013.pdf>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2015). “Índices mensuales de ocupabilidad de establecimientos Hospedaje en Lima Mincetur 2015”. En: *consultasenlinea.mincetur.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 05/05/2016. Disponible en: <<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2016). “1. Llegada de turistas internacionales”. En: *Reporte Estadístico de Turismo*. Octubre 2016. [PDF]. Fecha de consulta: 11/02/2017. Disponible en: <[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre\\_2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf)>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2016a). “Informe de Transferencia de Gestión. Resolución de Contraloría N°088-2016-CG. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Periodo 2011-2016”. Documento interno.

Ministerio de Educación (Minedu). (2014). “Minedu establece número tope de alumnos por aula en colegios públicos”. En: *minedu.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2016. Disponible en: <<http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=30121>>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2012). “Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector turismo (restaurantes, hoteles y agencias de viajes)”. En: *trabajo.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/02/2018. Disponible en: <[http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados\\_edo\\_turismo\\_2013.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_turismo_2013.pdf)>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2014a). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2014*. Lima: MTPE. [PDF]. Fecha de consulta: 12/01/2018. Disponible en: <[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPLEO\\_ENAHO\\_2014.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2014.pdf)>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2014b). *Principales Resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional en el Sector Turismo (Restaurantes, Hoteles y Agencias de Viajes)*. [PDF]. Fecha de consulta: 02/03/2018. Disponible en: <<https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/pdf/254.pdf>>.

Nielsen.com. (2016). “42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana”. En: *nielsen.com*. [En línea]. 13 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 20/03/2018. Disponible en: <<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana.html>>.

Parada, P. (2013). “Análisis Pestel, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno”. En: *pascualparada.com*. [En línea]. 10 de enero de 2013. Fecha de consulta: 15/04/2016. Disponible en: <<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>>.

Porter, M. (2009). “Cinco fuerzas de Porter”. En: *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Redacción EC. (2015). “Perú fue elegido el Mejor Destino Culinario de América del Sur”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 12 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 05/01/2016. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/peru-elegido-mejor-destino-culinario-america-sur-388078>>.

Redacción Gestión. (2015). “Ventana al futuro”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 30 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 05/01/2016. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empresas/ventana-futuro-91228>>.

Redacción Gestión. (2016a). “Estas son las expectativas económicas de los peruanos para el 2017”. En: *gestion.pe*. [Fotogalería]. 06 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 20/05/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/estas-son-expectativas-economicas-peruanos-2017-2176505>>.

Redacción Gestión. (2016b). “Llegada de turistas internacionales al Perú creció 10,9% en agosto”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 02 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 20/05/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/mercados/llegada-turistas-internacionales-peru-crecio-10-9-agosto-119574>>.

Redacción Gestión. (2016c). “Lima captará inversiones hoteleras por US\$ 1,500 millones hasta el 2021”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 16 de abril de 2016. Fecha de consulta: 20/05/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/lima-captara-inversiones-hoteleras-us-1500-millones-hasta-2021-2158684>>.

Redacción Gestión. (2016d). “National Geographic incluye a Lima como uno de los destinos gastronómicos mundiales”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 20 de enero de 2016. Fecha de consulta: 10/02/2016. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/national-geographic-incluye-lima-destinos-gastronomicos-mundiales-144758> visto el 10/02/2016>.

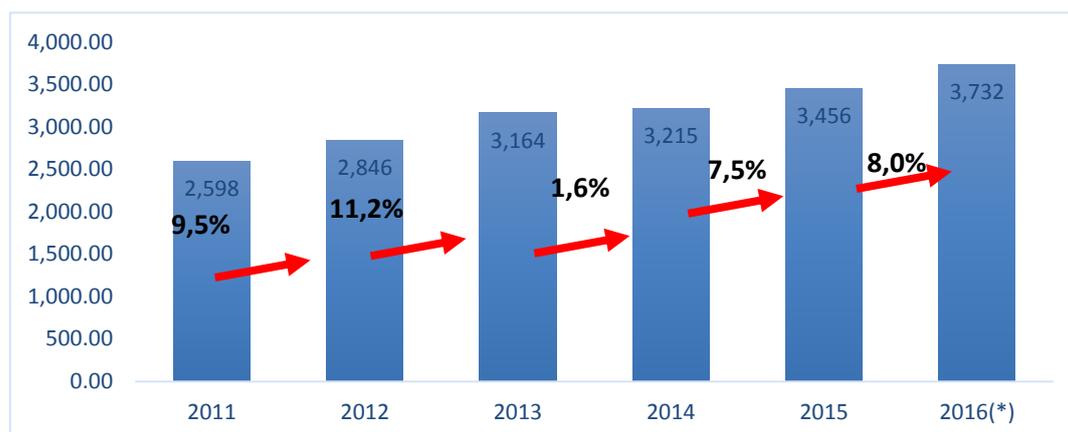
Redacción Perú 21. (2015). “INEI: Economía peruana creció 2,68% en marzo”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 16 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 05/01/2016. Disponible en: <<http://peru21.pe/economia/inei-producto-bruto-interno-subio-27-marzo-2015-2218912>>.

Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Lima: World Economic Forum (WEF). [En línea]. Fecha de consulta: 12/02/2016. Disponible en: <[http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)>.

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios*. Lima: Media Corp Perú.

## **Anexos**

### Anexo 1. Perú: Llegada anual de turistas internacionales, 2011-2016

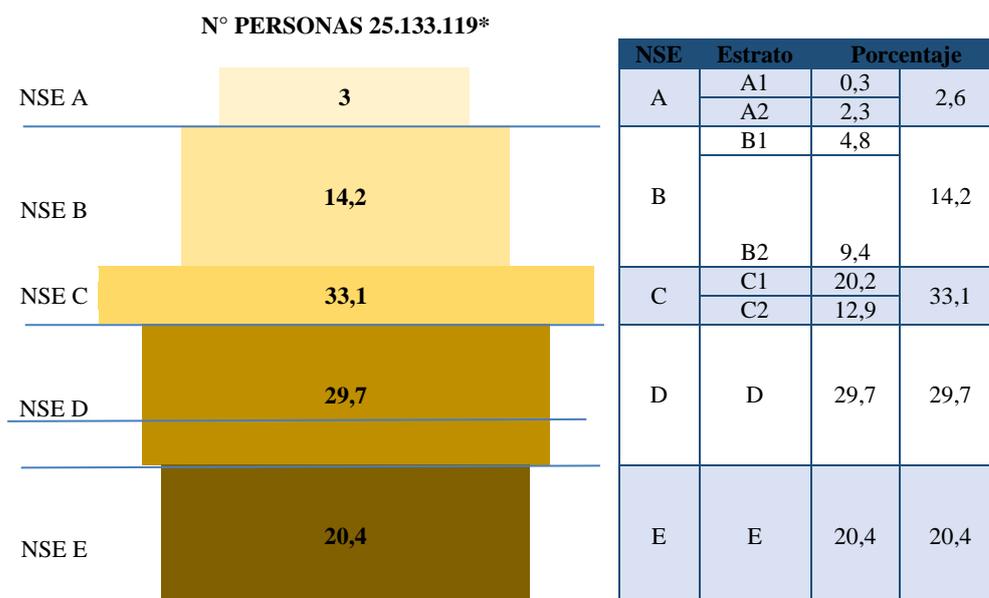


Total de turistas internacionales = turistas extranjeros + turistas peruanos residentes en el exterior.

Fuente: Mincetur, 2016a.

Elaboración: Propia, 2018.

### Anexo 2. Distribución de personas según NSE 2015, Perú urbano



\*Proyecciones INEI.

Fuente: Apeim, 2015.

Elaboración: Propia, 2018.

### Anexo 3. Internautas del Perú

	2015	2014
Población total del Perú 31.151.643 personas	100%	100%
Población total del Perú urbano 23.866.597 personas	76%	76%
Población total del Perú urbano de 8 a 70 años 19.661.054 personas	63%	62%
Internautas del Perú 11.993.243 personas	38%	37%
Compradores y vendedores por Internet del Perú 2.638.513 personas	8%	3%

Interanautas: Personas de 8 a 70 años que usan Internet por lo menos una vez al mes.

Fuente: Ipsos Apoyo, 2015.

Elaboración: Propia, 2018.

### Anexo 4. Distribución de la población

#### Total Perú Urbano (%)

Género:	
Hombres	65%
Mujeres	35%

NSE:	
A	15%
B	48%
C	29%
D	8%
E	0%

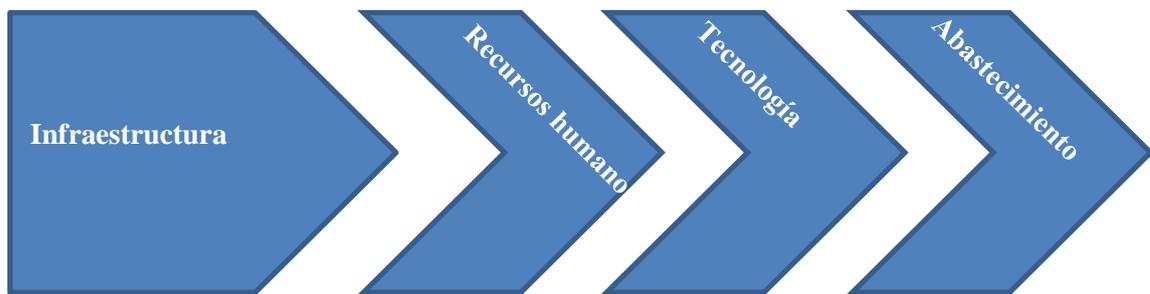
Ocupación:	
Trab. dependiente	45%
Trab. independiente	25%
Estudiante	21%
Desocupado	9%

Rango de edad:	
8 a 11 años	1%
12 a 17 años	6%
18 a 24 años	21%
25 a 35 años	46%
36 a 50 años	21%
51 a 70 años	5%

**50%**  
de estos  
usuarios son  
**Limeños**

Fuente: Ipsos Apoyo, 2015.

## Anexo 5. Actividades de la cadena de valor – Actividades de apoyo



- **Infraestructura.** Dentro del rubro están las siguientes actividades que se deberán realizar para asegurar las actividades primarias:
  - Elaborar un plan anual de trabajo en el cual se registren los objetivos y actividades del año.
  - Pintado anual de las instalaciones para comodidad de los clientes y usuarios.
  - Mantenimiento del mobiliario escolar en forma mensual para tenerlos en óptimas condiciones para el uso de los alumnos.
  - Gestión contable que registrará los movimientos contables y administrará los estados de cuenta-
- **Recursos Humanos.** La importancia en esta actividad es alta porque permite asegurar la calidad de enseñanza de los clientes:
  - Selección de personal experto en los temas de servicio de los diferentes puestos de las cadenas hoteleras y restaurantes. Cada posición debe contemplar los skills necesarios para su desarrollo.
  - Capacitar al personal para mejorar su desempeño y metodología de enseñanza.
  - Remuneración por hora académica dictada en clase.
- **Tecnología.** Asegurar las herramientas tecnológicas que usarán los alumnos durante el proceso de enseñanza. Se contempla lo siguiente:
  - Evaluación técnica de hardware y software para los equipos utilizados por la plana docente.
  - Equipos para las capacitaciones que así lo ameriten.
- **Abastecimiento.** Asegurar la disponibilidad de materiales y equipos necesarios.
  - Recepción de materiales y/o herramientas disponibles para las capacitaciones.
  - Recepción del mobiliario de la escuela.

## **Anexo 6. Pauta de entrevista**

### **Objetivo**

Conocer distintas opiniones de expertos acerca de la idea de negocio que se plantea como trabajo de investigación.

### **Datos generales del entrevistado**

#### **Desarrollo**

1. ¿Qué es para ti un personal de servicio?
2. ¿Qué cargos tiene este tipo de personal en tu empresa?
3. ¿Cómo haces/ desarrollas la convocatoria de personal?
4. ¿Cuáles son los inputs en temas de capacitación?
5. ¿Cuánto tiempo sería el prudencial para tener una capacitación adecuada dependiendo de cada perfil de empleado?
6. ¿Cómo es el proceso de head hunter actual?
7. ¿Te llama la atención de tercerizar la capacitación de este personal?
8. ¿Cuánto invertirías en promedio por hacer ese tipo de trabajo (por persona)?
9. ¿Cuántas personas capacitarías al mes por programa?
10. ¿Qué porcentaje de rotación tienes por cada perfil de trabajador?
11. ¿Qué cargo operativo es el que mayor capacitación requiere?
12. ¿Qué cargo operativo es que más demanda del mercado?

#### **Entrevista 1**

Montecristo - café restaurante

Claudio Meneses

#### **Datos generales**

- Antigüedad en el cargo como directivo o especialista.  
20 años.
- Imagen y uso del servicio en el mercado actual.  
Primer rubro de la economía que se ve afectado por la contracción de la economía es la de comida, y los negocios de comida que más se ven afectados son los de nivel medio (Café Montecristo, Belisario, etcétera).

#### **Mercado e introducción a idea de negocio**

- ¿Hoy en día, cómo cree que se encuentre la industria Horeca?  
El rubro de comida se ha contraído alrededor del 50% en el 2015.
- ¿Cuánto dinero se mueve en el mundo de los servicios o educación?  
Billones de dólares tan solo en papas fritas.
- Si yo le digo “Escuela de Servicio”, ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?  
Es un gran déficit, existen pocos como el de Pachacútec de Gastón y el ISIL. Los restaurantes invierten poco en escuela de servicio. Pero sí hace mucha falta capacitar a los mozos.
- Hoy en día, ¿qué beneficios cree que aportan las labores de servicios (mosos, baristas, chef, ayudantes de cocina, almaceneros, etcétera) en la sociedad? ¿Por qué?  
En cualquier restaurante de comida de media para arriba la importancia relativa de la comida es sólo 1/3, es decir el servicio representa las 2/3 de la imagen del restaurant.
- ¿Cree que los servicios de Horeca cuentan con personal capacitado con una especialización específica?

No, los restauradores no asumen que la primera imagen que tiene el cliente de local es el mozo y que deben mejorar a todo nivel. Los mozos deben de contar tanto con capacitación interna como externa

- ¿Presenta algún obstáculo para contar con personas capacitadas?, ¿cuáles?, ¿por qué?  
Sí, porque existen muy pocas escuelas de servicio, y es muy escaso encontrar mozos capacitados a comparación de los ayudantes de cocina que puedes encontrar en las escuelas de cocina.
- ¿Qué le parece la idea de negocio? ¿Cuáles serían los principales servicios que se podrían brindar de enseñanza y/o capacitación?  
Muy buena idea, pero están en un mercado sumamente reticente a invertir en capacitación de personal, pues suelen contratar a practicantes. Si bien algunos restaurantes de niveles medios hacia arriba tienen clara la importancia del servicio, por ahorrar costos solo cuentan con dos o tres mozos con mejor performance. Los servicios que podrían brindar son de mozos, cuarteros, etcétera.
- ¿Qué les parece los dos tipos de clientes a los que se ofrecerían los servicios?  
Deben de poner énfasis en los hoteles de tres a más estrellas porque son los rubros en crecimiento y la mayoría cuentan con restaurantes, ellos necesitan personal calificado que es muy difícil encontrar en el mercado y sería una buena forma de empezar.

## **Entrevista 2**

Presidente Asociación de Bartenders del Perú  
Juan Carlos Gómez

### **Datos generales**

- Antigüedad.  
23 años en el Perú en el ámbito de las bebidas.
- Experiencia en Perú  
Discotecas, restaurantes, cadenas hoteleras. Como docente en Cordon Bleu y Cordon Tec, que es un Cetpro que es la unidad operativa de la corporación
- ¿Cómo ve la demanda educativa sobre el rubro que usted ha manejado?  
Sin duda creo que está la vista en el mercado, es brutal el crecimiento, todo el mundo quiere ser chef para empezar y hoy en día la tendencia de crecimiento en la parte académica todo está orientado al área de bebidas propiamente, y digo bebidas porque no es solo ser bartender, ser barista o ser sommelier como especialidades del rubro.
- Respecto a las escuelas de servicio en general, ¿qué es lo primero que se le viene a la mente cuando le hablo de escuela de servicio?  
Yo sé de qué se trata porque he dirigido una, he desarrollado una y manejo una entonces hablar de una escuela de servicio es una escuela de formación de recursos humanos para la atención en el servicio de personas; obviamente, en este caso en el servicio de hoteles, restaurantes, afines, porque ojo podríamos hablar de servicios turísticos y no es lo mismo.
- ¿Y cuáles son las carreras que considera que son mucho más demandadas ahorita en el mercado?  
Bueno, la demanda está en función al crecimiento del canal, siempre se necesita el personal de cocina, bartenders... Lo que tiene más demanda es gente de cocina, bartenders y mozos que desafortunadamente es la actividad menos apreciada en el ámbito del servicio.
- ¿Usted cree que las empresas pagarían por capacitar a su personal?  
Las hay, pero también dicho sea de paso estas empresas más formales forman su propia escuela.
- Eso es rentable para estas empresas  
Cuando hay franquicias, hay cadenas que responden a las expectativas. Yo fui capacitador externo y lo hice de manera reiterada, la idea de ellos fue absorber mi conocimiento para

generar su propia escuela, un poco el estilo de las franquicias americanas. Fridays, por ejemplo, tiene un capacitador para formar al trabajador con los estándares del negocio.

- ¿Cuánto se necesita para capacitar a un mozo?  
De tres o cuatro meses.

### **Entrevista 3**

Recursos Humanos Inkaterra

Paola Valderrama Silva

- ¿Qué es para ti un personal de servicio?  
Son diferentes actividades que realiza una persona para satisfacer las necesidades de otra, en el campo laboral sería de un cliente, sea interno o externo.
- ¿Qué cargos tiene este tipo de personal en tu empresa?  
Aproximadamente el 90% del personal en la línea hotelera requieren de una competencia de servicio al cliente externo, en este caso, a los viajeros que nos visitan.  
Algunos cargos:
  - Ejecutivas de Reservas.
  - Supervisor de Reservas.
  - Ejecutivo de Ventas.
  - Coordinadora de Operaciones.
  - Supervisor de Recepción.
  - Recepcionistas.
  - Guías exploradores.
  - Botones, etcétera.Adicionalmente, es importante considerar que el personal administrativo también brinda un servicio indirecto al viajero, y directo al cliente interno de la empresa.
- ¿Cuánto tiempo sería el prudencial para tener una capacitación adecuada dependiendo de cada perfil de empleado?  
Las capacitaciones se planifican de acuerdo con las brechas de aprendizaje, las necesidades del negocio y/o del conocimiento nuevo adquirir, no por el factor tiempo.
- ¿Te llama la atención de tercerizar la capacitación de este personal?  
En Inkaterra tenemos capacitaciones internas, dictadas por el mismo personal y externas, es decir, contratamos consultores según el tema.
- ¿Cuánto invertirías en promedio por hacer ese tipo de trabajo (por persona)?  
El indicador de gasto de capacitación por trabajador se realiza al finalizar el año. La inversión por tema depende de la complejidad, el número de participantes.
- ¿Cuántas personas capacitarías al mes por programa?  
No tenemos datos mensuales debido a que las capacitaciones deben darse según la necesidad y ocupabilidad de los hoteles; en temporada alta es un poco más complejo hacer capacitaciones mensuales.
- ¿Qué porcentaje de rotación tiene por cada perfil de trabajador?  
La mayoría de las rotaciones se da a niveles de Alimentos y Bebidas.
- ¿Qué cargo operativo es el que más demanda el mercado?  
Mozos, cocineros, azafatas, recepcionistas.

### **Entrevista 4**

Ex gerente de la Bodega De La Trattoria

Sebastián Figueroa

- ¿Cuál es la imagen que tiene en general del tema del servicio en Perú?  
Yo no creo que haya una imagen de que el servicio sea malo, para nada; ello no es mi percepción, ahora lo que sí pasa es que por el mismo tema del sueldo tú no puedes contratar... A ver, los restaurantes trabajan con muy pocas utilidades, muchos de los

restaurantes y los que no prefieren igual mantener sus utilidades lo más altas posibles y pagar sueldos bajos.

El servicio podría ser mejor con más capacitación; ahora, muchas empresas hacen capacitaciones para sus empleados y allí si hay una buena inversión.

- Generalmente es la empresa la que invierte  
Sí, generalmente es la empresa la que invierte porque ya están metiendo mucho la pata los meseros, entonces la empresa dice ok, necesito hacer un refuerzo, darle pautas sobre las cuales los voy a controlar, entonces allí es donde dicen ok, vamos a contratar a alguien que venga a hacer una clase súper sencilla, súper fácil.
- O sea, solo en base a eso la empresa toma la capacitación  
Depende de la empresa yo creo, porque tienes las que se preocupan porque el servicio sea bueno porque es arte de la identidad de su marca y tienes una empresa como Scarletí que no necesariamente se preocupa porque no va a esperar un servicio alucinante de la gente que entra a trabajar, pero que tiene cosas que podría mejorar, entonces cadenas grandes son la que invierten en eso. Además, hay un tema de mantenimiento (correctivo y preventivo), entonces constantemente están capacitando o reforzando ciertas cosas, por eso te digo cadenas grandes.
- ¿Cuál es el personal de servicio de un restaurante?, ¿qué cargo consideras?  
De cara al cliente: anfitriona, mesero, depende del tipo de restaurante podría ser un bartender con barra abierta, allí el bartender es parte del servicio, puede ser el corredor que es el ayudante del mesero que no atiende al cliente, pero lo pueden llamar. El corredor le da la bandeja de platos al mesero y el mesero sabe a quién le pone cada plato, o recoge la mesa. Depende del tipo de local si tienes un administrador de turno él podría estar.
- Comentario adicional  
Podría haber empresas que tercericen el servicio de entrenamiento como una especie de inducción y trabajar con gente que acaba de salir del colegio, por ejemplo, y conseguir alianzas para mandarlos de frente a trabajar y recién capacitados que entren, pero recién capacitados como la empresa quiere.  
Sí podría ser interesante. Por ejemplo, las empresas grandes sí tienen un área de entrenamiento, pero para 1.000 persona tener dos o tres capacitadores, entonces se hace complicado, allí sería necesario tercerizar si realmente hay un valor agregado para la empresa lo vale, solo así nomás en el mercado, que alguien decida por pagar.

## Entrevista 5

Director Comercial y de Marketing  
Hotel Casa Andina  
Alfredo Pérez-Costa

Lo primero que te quiero decir respecto a tu modelo de negocios es que deberías enfocarte en las empresas, que sean cadenas hoteleras grandes o pequeñas o cadenas de restaurantes, pero directamente a través del mismo negocio.

- **Exactamente. Pero a ti ¿cómo te parece que funcionaría?**  
Es que lo que a mí me parece interesante, es que deberías de convertirte es una head hunter, donde te encargas de colar y hacer el filtro de todo el universo de mozos posibles que hay y filtrar a los mejores con ciertas actitudes. Porque, finalmente, lo que yo debo hacer es ir a buscarte a ti porque, así como hay head hunter especializados en búsqueda de CEOs, tú podrías estar especializada en justamente tener un pull de mozos con ciertas características a la cual yo accedo a ti, y te digo voy a abrir un hotel en Arequipa y necesito tantos mozos: ayúdame.
- **Si yo te dijera que te ofrezco una capacitación en base a los lineamientos que tú me das, ¿te interesaría?**

- Claro es que eso es lo que te digo, eso es diferente a que me mandes simplemente o me llegue un mozo Juanito y me diga simplemente “estoy capacitado en...”
- **¿Tu área de capacitación trabajaría en forma conjunta con un externo?**  
Claro, totalmente, de todas maneras.
  - **¿Cómo ves el mercado Horeca?**  
Yo creo que lo que ustedes están mirando, tienen el olfato, o sea el problema del Perú para llegar a ser un destino de muy buen servicio es la gente.  
Para tú lograr niveles de satisfacción... nuestro objetivo de satisfacción de los clientes es de 95% de satisfacción, para lograrlo casi no te puedes equivocar. Si yo tengo que abrir 20 hoteles más, que es lo que va a hacer Casa Andina en los siguientes cuatro años, ¿tú sabes cuál es la gran limitante para ese crecimiento?
  - **La cantidad operativa de gente**  
Sí. No es la inversión, no es la construcción, no son los clientes: es quien gerencia el hotel... para empezar, gerente de hotel.  
Entonces, lo que también tienes que pensar es que quizás no solo te tienes que enfocar en la línea de mano de obra básica, también tienes que pensar en mandos medios, cómo capacitas a un jefe de la recepción.  
Yo creo que hay una súper oportunidad en lo que están mirando. Dentro de tu modelo de negocio yo le veo una arista adicional de renueve, si teóricamente tú logras controlar un pull importante de los mejores mozos de Perú entonces lo que va a terminar sucediendo es que estas personas van a terminar insertados en distintos negocios atendiendo personas, y te pueden ayudar a vender otros productos.

## Entrevista 6

Gerente de Recursos Humanos  
Hotel Casa Andina  
Eduardo Barriga Briceño

- **¿Qué son para ti los puestos críticos en el rubro hotelero?**  
En el lado hotelero es muy crítico, por ejemplo, la recepción, un botones o un recepcionista.  
En nuestro caso, los puestos críticos son el recepcionista y el gerente del hotel, porque el gerente del hotel es el líder de todo el equipo; sin esa cabeza y sin una gestión estratégica de lo que es el servicio, de lo que son las personas y el negocio en sí, las cosas no caminan.  
Pero sobre todo el recepcionista porque es el punto clave del primer contacto que tiene el huésped en la atención, en la experiencia que tiene, entonces el recepcionista es vital y sobre todo porque hay un tema de interacción de personas, es cuando llega el huésped y ve la infraestructura del hotel y luego de eso le pones una cara y esa es la cara del hotel frente al huésped.
- **Si ustedes tuvieran la oportunidad de hacer una capacitación muchos más, digamos práctica, ¿la harían o consideran que no es necesario?**  
En teoría, siempre que la persona venga más entrenada, va a ser mejor.
- **En caso de recibir la capacitación, ¿cuál sería para ti un tiempo prudencial para posiciones de atención al público?**  
Es que el entrenamiento puede ser en unas semanas.  
Tienes que pensar en desarrollar una persona de atención al cliente que pueda ofrecer servicios adicionales, por ejemplo, en eso nosotros estamos trabajando: señor, qué tal, que le ofrezco, una copa de vino, blanco, tinto, con lo que usted ha pedido le vendría muy bien esto, yo le recomendaría...  
Entonces esa habilidad de persuasión y de lograr que el ticket promedio de consumo de un huésped sea mayor hay; técnicas para eso y allí está el negocio, entonces nosotros buscamos incrementar el ticket promedio.

- **Y si yo te ofrezco un servicio que te permite captar todo el personal que necesitas ¿lo usarías?**  
Para el tema de capacitación podría ser, pero allí tendría que ser que tú me desarrolles algo que es muy propio nuestro, si podría ser eventualmente, no lo descarto.
- **En promedio, ¿cuántas personas capacitas al mes?**  
Mira, te soy sincero, nosotros recién a partir de enero de este año estamos teniendo indicadores de capacitación.
- **Para ti ¿cuáles son las características que debería tener un personal de servicio?**  
Primero tienes que ser una persona a la que le apasione el tema, tiene que encantarte atender personas, es un tema de una disposición innata, natural, entonces esa esencia tiene que estar presente en una persona que está en el servicio porque eso va a ser su día a día todo el día.

### **Entrevista 7**

Jefa de Capacitación  
Hotel Westin  
Edith Cobos

La experta comenta que el 80% de las capacitaciones a su personal las ejecutan ellos mismos, el resto lo canalizan por otras empresas, generalmente lo realizan en temas de servicio al cliente donde casi el 100% de su personal participa.

Consideran que la constante capacitación de su personal garantiza una buena calidad de servicio a sus huéspedes.

La industria hotelera ha tenido un crecimiento continuo, la experta menciona entre las razones el incremento del poder adquisitivo de los huéspedes nacionales y el cambio de comportamiento de sus estilos de vida que se encuentran dispuesto a invertir más en el espacio de entretenimiento y descanso.

Considera que la idea de negocio es buena para hoteles de 3 a 4 estrellas; en los de 5 estrellas únicamente temas de servicio al cliente pues ella comenta que su personal, al ingresar, ya cuentan con un entrenamiento y conocimientos técnicos.

- ¿Cómo es el proceso de head hunter actual?  
Algunos puestos lo tercerizan.
- ¿Te llama la atención de tercerizar la capacitación de este personal?  
Sí, les interesaría.
- ¿Cuánto invertirías en promedio por hacer ese tipo de trabajo (por persona)?  
No comentó.
- ¿Cuántas personas capacitarías al mes por programa?  
1.000 en promedio.

### **Entrevista 8**

Dueña Cafeterías Tinto Café  
Madeleine Villa

- ¿Quién es para ti un personal de servicio?  
Una persona que está en contacto con el cliente, que debe atenderlo bien.
- Y en el caso de tu empresa, ¿qué cargos tienen este tipo de personal?  
La actividad la hacen los baristas: ellos deben atenderles, servirles café, entregarles el postre; deben darle una buena atención... acá es netamente la atención al cliente.
- ¿Cómo haces la convocatoria de personal?  
Nosotros no hacemos convocatoria, todo es por recomendaciones. Tinto Café funciona por recomendaciones por algún familiar o algún conocido que tengamos en la cafetería.
- ¿Quién se encarga de hacer la capacitación de baristas?

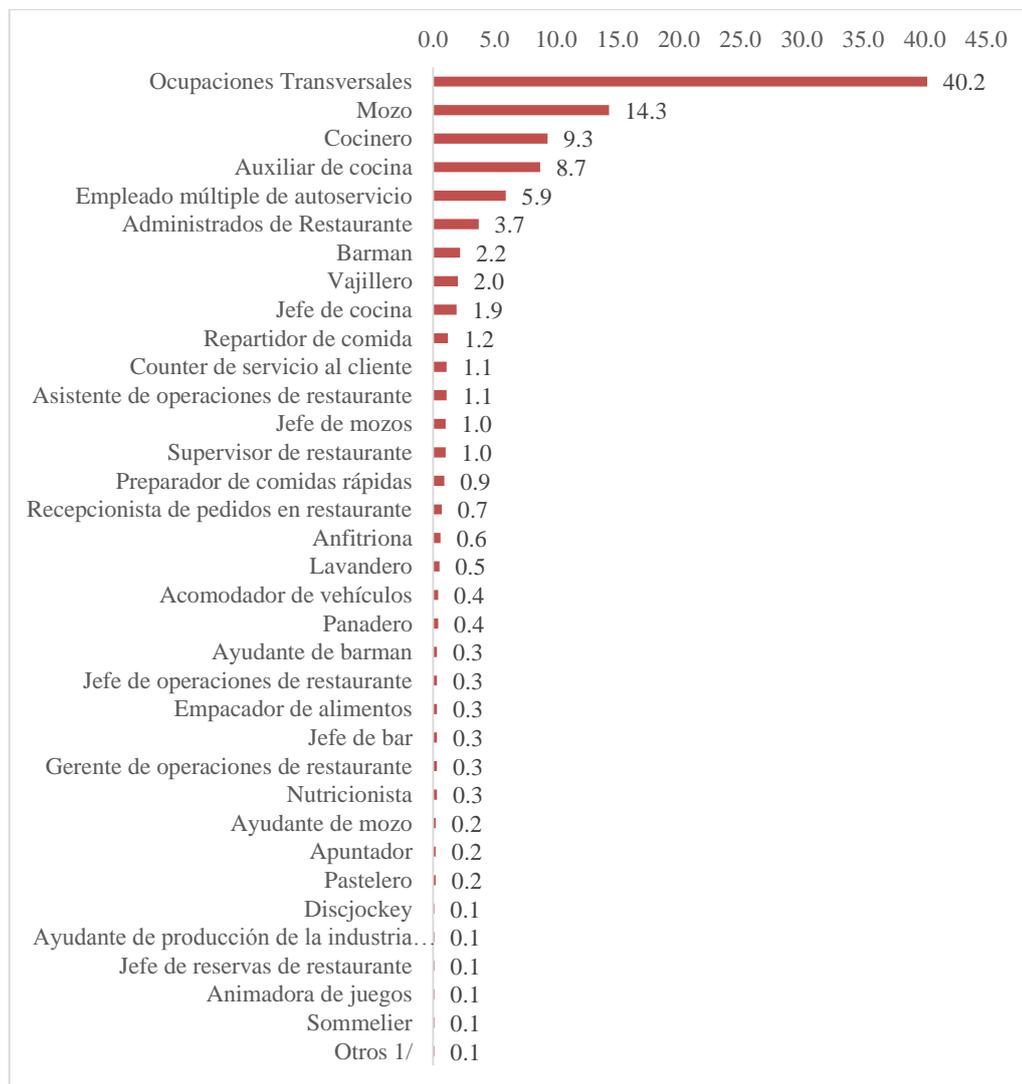
Como es una empresa familiar nos encargamos dos personas: mi hermano que es catador y barista, y yo que también hago el trabajo de capacitar a los baristas en preparación de bebidas.

- Para ti, ¿cuáles son las cosas más importantes cuando hablamos de temas de capacitación?  
Hay dos cosas que nos enfocamos: una es que hagan una buena bebida en el espresso porque es la base para hacer todas las bebidas.

Lo otro es la atención al cliente, deben tener muy buena atención al cliente, es decir, tienen que saludar, despedirse... los clientes deben sentirse en confianza con los baristas. Queremos darle una atención amical ... que se sientan como en casa.

- Si tuvieras la oportunidad de contratar a alguien que haga el trabajo de capacitar en temas de barismo y atención al cliente, ¿lo tercerizarías?  
Sí. Sobre atención al cliente nunca lo hemos hecho, pero pensamos en tener un especialista porque nosotros no somos expertos en el tema.
- ¿Cuánto debería dictarse una capacitación en promedio?  
Bueno un promedio de cinco a 15 días.
- ¿Cuánto es un precio por alumno en una capacitación para servicio al cliente?  
Una capacitación de cinco días, aproximadamente US\$ 200.
- ¿Cuántas capacitaciones harías al año?  
En mi caso depende de la rotación del personal, nosotros en todo Tinto Café tenemos 14 personas en los tres locales, creo que tres capacitaciones al año porque a los jóvenes hay que darles atención cada cierto tiempo y una vez al año no sería suficiente, se olvidan, además que yo misma me encargo una vez al mes de hablarles de todo tema en general.
- Cuál es el tipo de capacitación más importantes: ¿barismo, servicio al cliente?  
Atención al cliente. El café es nuestro y sabemos que la calidad está asegurada pero la atención al cliente es algo que pondría como prioridad en capacitar.

**Anexo 7. Lima Metropolitana: distribución de trabajadores en la actividad restaurantes y bares por ocupación, IT 2010 (%)**

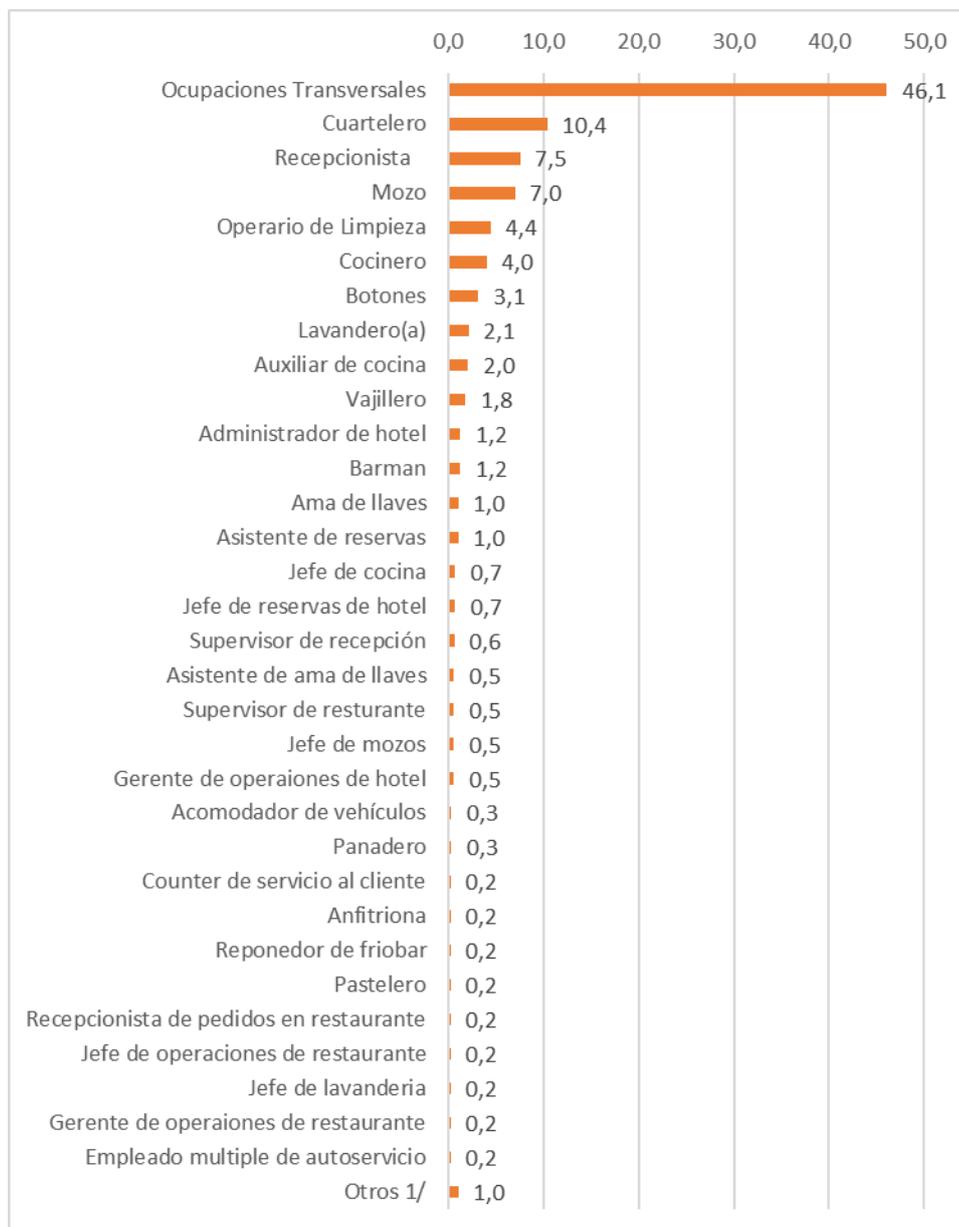


1/Incluye las siguientes ocupaciones: supervisor de producción de la industria manufactura, maestro panadero y pastelero, operario de elaboración de helados, jefe de planta de la industria manufactura, y repostera.

Fuente: MTPE, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

**Anexo 8. Lima Metropolitana: distribución de trabajadores en hoteles y hospedajes por ocupación, IT 2010 (%)**

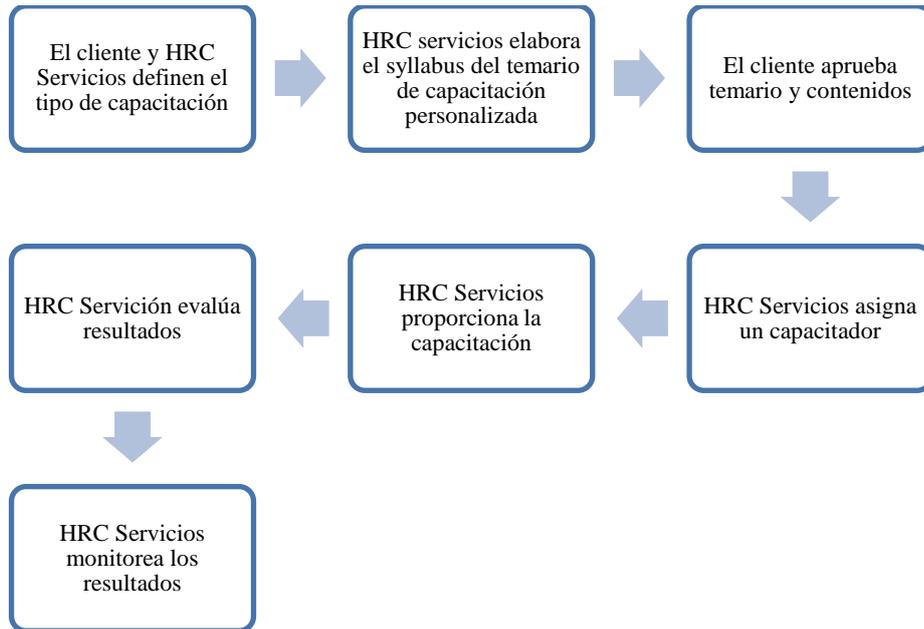


1/Incluye gerente de producción de la industria manufacturera, jefe de reservas de restaurante, asistente de operaciones de restaurantes, preparador de comidas rápida, apuntador, nutricionista, sommelier, ayudante de mozos, administrador de restaurante, supervisor de ama de llaves, ayudante de producción de la industria manufacturera, operador de aeropuerto, ayudante de barman, maestro pastelero y panadero, jefe de bar, ayudante de cocina.

Fuente: MTPE, 2012.

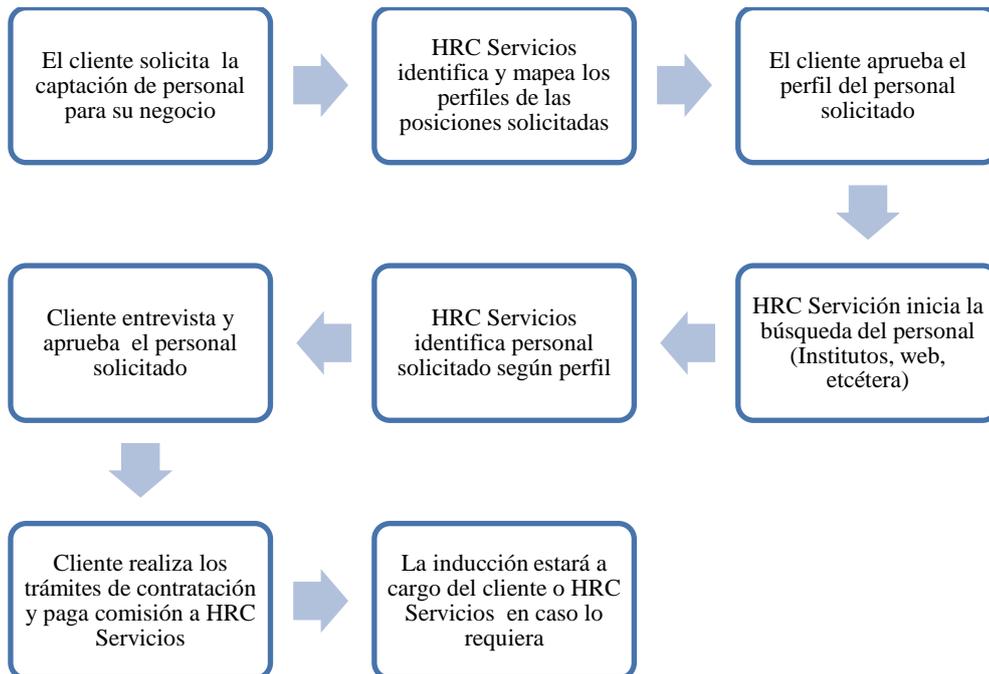
Elaboración: Propia, 2018.

### Anexo 9. Detalle del proceso de servicio de capacitación



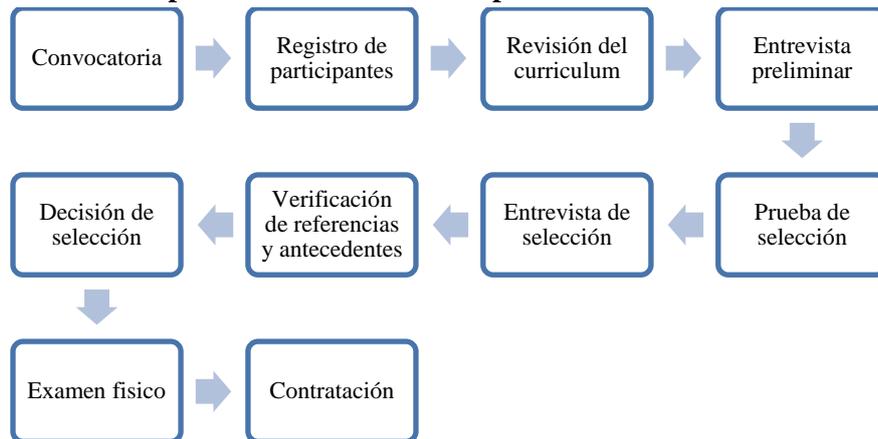
Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Anexo 10. Detalle del proceso de servicio de contratación

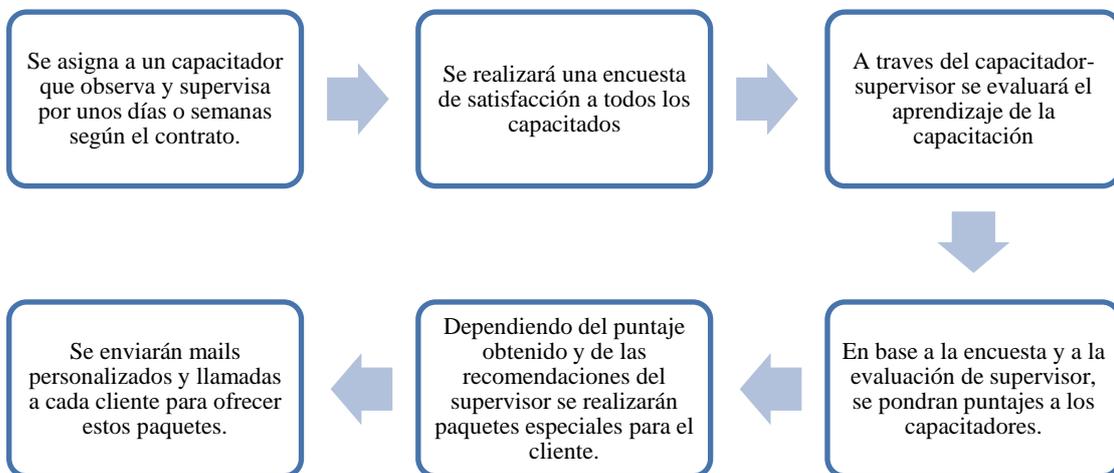


Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Anexo 11. Detalle del proceso de selección de capacitadores



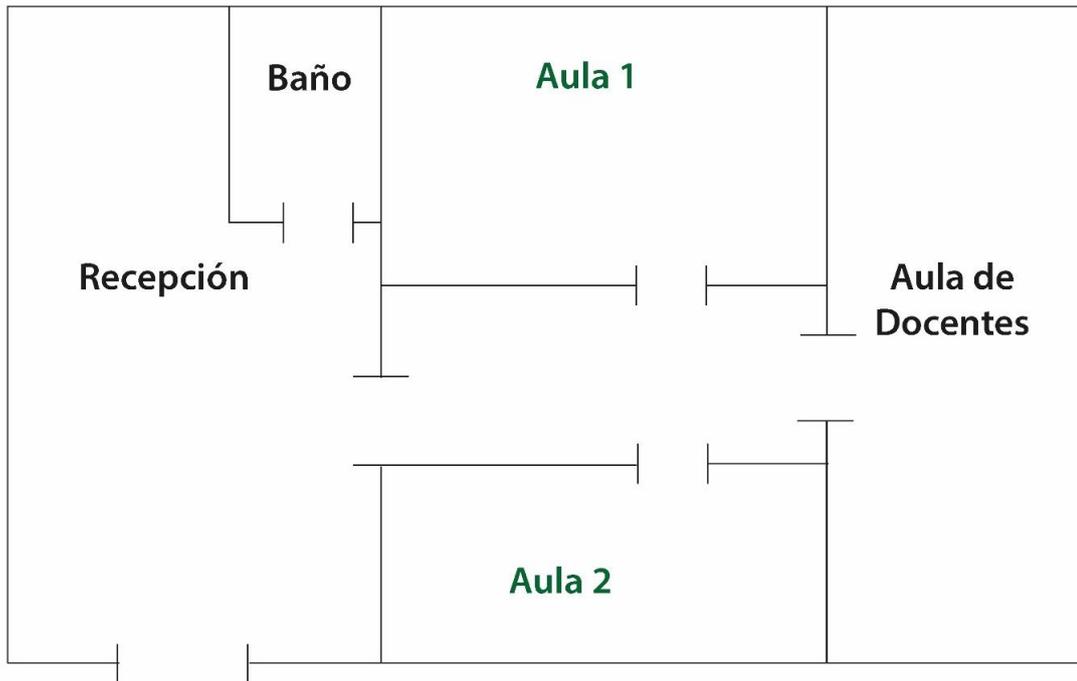
Fuente: Elaboración propia, 2018.



### Anexo 12. Detalle del proceso de postventa

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Anexo 13. Planos de instalación de aula de capacitación



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Nota biográfica**

### **Adenovich Cancho Bustamante**

Nació en Lima, 7 de abril de 1985, Bachiller en Estadística de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de nueve años de experiencia laborando en el área de riesgos, inteligencia comercial, CRM e investigación de mercados. Actualmente se desempeña como Analista de profundización en Financiera Efectiva.

### **Julia Corzo García**

Nació en Lima, 10 de noviembre de 1979, Licenciada en Comunicaciones, con estudios de posgrado relacionados a temas de Comunicación Interna, Externa e Imagen Institucional. Cuenta con más de quince años de experiencia laborando en el área de periodismo, comunicación empresarial y publicidad. Actualmente se desempeña como Redactora Creativa en la agencia Penta Euro.

### **Venis Mauricio Muñoz**

Nació en Cerro de Pasco, 11 de febrero de 1986, Ingeniera Industrial en la Universidad de Lima, con estudios de postgrado relacionados al área Comercial. Cuenta con más de seis años de experiencia laborando en el área comercial, ventas y marketing. Actualmente se desempeña como Analista Senior de Propuesta de valor de consultora en Belcorp Corporación