

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



ESTRATEGIA DIGITAL "DEL CASCA A TU CASA" COMO MEDIO PROMOCIONAL DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIOS DE REPARTO A DOMICILIO DEL RESTAURANTE EL CASCAJAL

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Jose Antonio Aliaga Pajares

Código 20072111

Asesor

Enrique Lizarzaburu

Lima – Perú

Mayo de 2021

**DIGITAL STRATEGY "DEL CASCA A TU
CASA" AS A PROMOTIONAL MEDIUM FOR
THE NEW HOME DELIVERY BUSINESS
MODEL OF EL CASCAJAL RESTAURANT.**

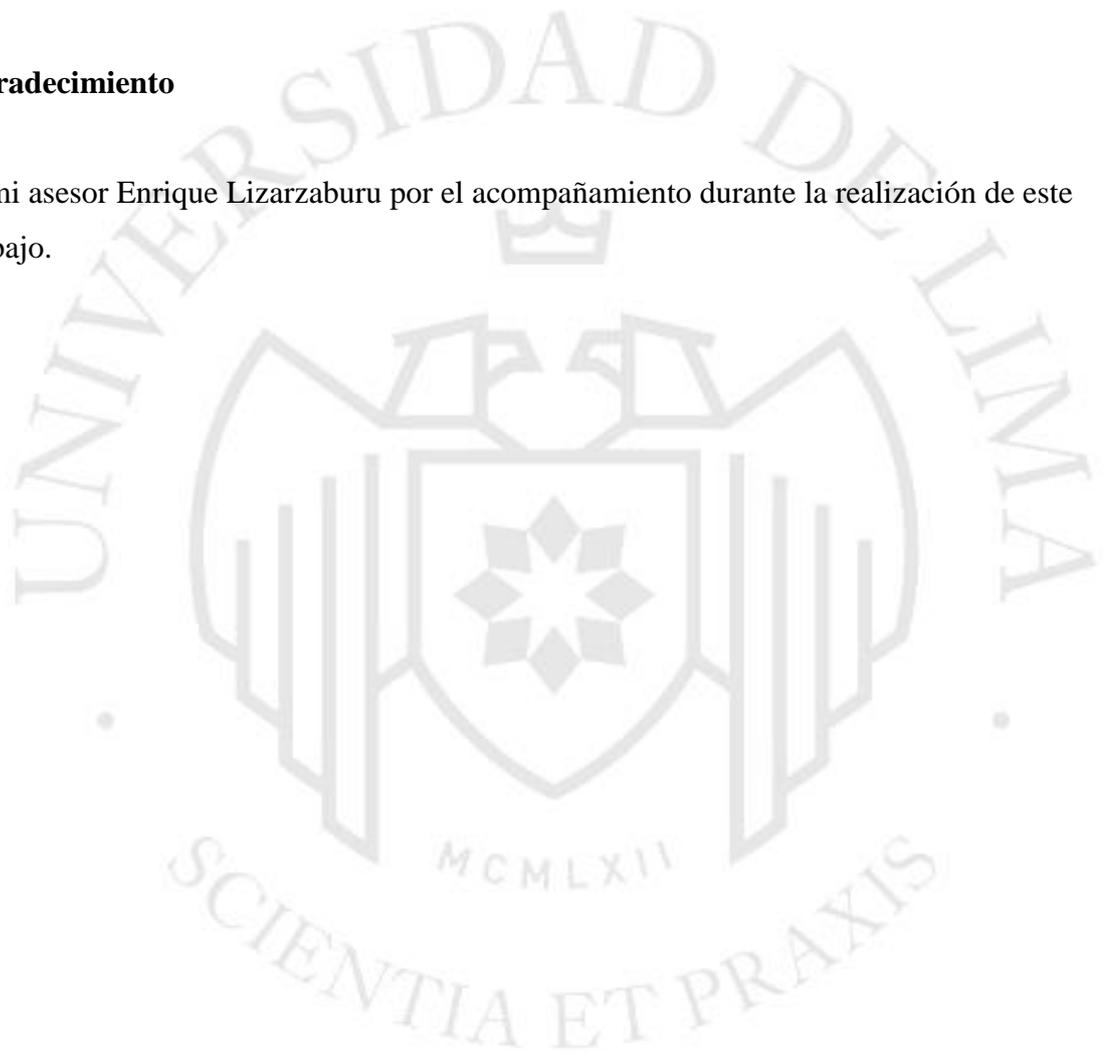


Dedicatoria

A mi madre, por haber sido la persona que más ha confiado en mí. A mi padre y hermano, por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera profesional. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa y en especial a mi enamorada María Belén quien aportó mucho apoyo y tranquilidad incondicional durante todo el proceso.

Agradecimiento

A mi asesor Enrique Lizarzaburu por el acompañamiento durante la realización de este trabajo.



ÍNDICE

	# Pág.
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL TRABAJO	3
1.1. Diagnóstico Previo.....	3
1.2. Historia del Restaurante El Cascajal.....	4
1.3. Público Objetivo	9
1.3.1. Segmentación geográfica.....	9
1.3.2. Segmentación demográfica.....	9
1.3.3. Segmentación psicográfica.....	10
1.4. El Posicionamiento del Restaurante El Cascajal se distingue como.	11
1.5. Análisis estratégico del Modelo de Negocio antes del COVID-19..	16
1.6. Objetivos.....	16
1.6.1. Objetivo general.....	16
1.6.2. Objetivos específicos	17
CAPÍTULO II: INTERVENCIÓN SUSTENTADA	18
2.1. Análisis del Microentorno: La competencia.....	18
2.1.1. Competidores directos (ALTO).....	18
2.1.2. Competidores sustitutos (ALTO).....	20
2.1.3. Competidores potenciales (ALTO).....	20
2.2. Amenaza de nuevos competidores (Alta).....	20
2.3. Metodología de Investigación.....	21
2.4. Población, Muestra, Técnicas e Instrumentos.....	21
2.4.1. Entrevistas.....	23
2.4.2. Análisis de las encuestas.....	27
2.5. Conclusiones generales de la investigación exploratoria.....	35
2.6. Tendencias de consumo a nivel nacional e internacional.....	35
CAPÍTULO III: LOGROS Y RESULTADOS	38
3.1. PLAN ESTRATÉGICO.....	38
3.1.1. Definición de estrategias.....	40

3.1.2.	Objetivos estratégicos	41
3.1.3.	Alianzas comerciales.....	42
3.1.4.	Insights del consumidor.....	43
3.1.5.	Identidad Corporativa.....	43
3.1.5.1.	Segmento del Mercado.....	44
3.1.6.	Imagen Visual.....	45
3.1.6.1.	Tipografía.....	45
3.1.6.2.	Colores.....	45
3.1.6.3.	Tono de la Comunicación.....	46
3.1.7.	Merchandising o Comercialización.....	46
3.1.8.	Canales de Comunicación.....	47
3.1.9.	Modificación del Modelo de Negocios CANVAS.....	47
3.1.10.	Marketing mix.....	48
3.1.10.1.	Producto.....	48
3.1.10.2.	Precio.....	48
3.1.10.3.	Plaza.....	50
3.1.10.4.	Promoción.....	50
3.1.11.	Marca.....	50
3.1.12.	Propuesta de valor.....	50
3.1.13.	Promesa.....	51
3.1.14.	Ventaja Diferencial.....	51
3.1.15.	Reason Why.....	51
3.1.16.	Personalidad.....	51
3.1.17.	Atributos.....	52
3.1.18.	Proyección del Impacto Económico.....	52
3.2.	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	53
3.2.1.	Estrategias de Medios.....	53
3.2.1.1	Estrategia de Medios Digitales.....	54
3.2.1.1.1	Propuesta de Medios Digitales.....	54
3.2.1.1.2	Website.....	54
3.2.1.1.3	SEM.....	56
3.2.1.1.4	Facebook.....	56
3.2.1.1.5	Instagram.....	57

3.2.1.1.6 WhatsApp.....	58
3.2.2. Plataformas Aliadas.....	59
3.2.3. Impacto de la Implementación.....	60
3.2.3.1 Impacto del Marketing Digital.....	60
3.2.3.2 Impacto Económico.....	62
CAPÍTULO IV: LECCIONES APRENDIDAS	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS.....	70



**Dirección web de las piezas y producciones de comunicación
parte del trabajo**



<https://www.elcascajal.com/>

ÍNDICE DE TABLAS

	#
	Pág.
Tabla 1.1 Matriz FODA de identificación del Restaurante El Cascajal.....	13
Tabla 2.1. Relación de factores, sub factores y preguntas para Gerente General de Empresa.....	23
Tabla 2.2. Relación de factores, sub factores y preguntas para Cliente Comensal.....	24
Tabla 2.3. Relación de factores, sub factores y preguntas para Gerente General sobre percepción sobre la implementación de un nuevo modelo de negocio.....	25
Tabla 3.1. Inferencias de la Matriz FODA del Restaurante El Cascajal para implementación de un nuevo modelo.....	39
Tabla 3.2. Tarifas de competidores en el mercado.....	49
Tabla 3.3. Tarifas del servicio de despacho a domicilio.....	49
Tabla 3.4. Flujo de caja proyectado del Restaurante el Cascajal para el año 2020.....	52
Tabla 3.5. Adaptación de la asignación presupuestaria para nómina operativa...	53
Tabla 3.6. Asignación presupuestaria para gastos e inversiones en recursos requeridos.....	53
Tabla 3.7. Flujo de caja del Restaurante El Cascajal desde la implementación Estratégica.....	62
Tabla 3.8. Costo en personal real desde la implementación Estratégica.....	62
Tabla 3.9. Ejecución de la partida “GASTOS OTROS” en el nuevo modelo de negocios.....	62
Tabla 3.10. Discriminación de ventas delivery por tipo de cliente.....	63
Tabla 3.11. Resumen de ventas históricas entre los años 2018 - 2020.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

	# Pág.
Figura 1.1 Restaurante El Cascajal.	3
Figura 1.2 Inauguración del Restaurante El Cascajal	4
Figura 1. 3 Estructura Organizativa	6
Figura 1.4 Transformación de la Imagen del Local	7
Figura 1.5 Modelo CANVAS del Restaurant El Cascajal, antes del COVID-19.	8
Figura 1.6 Modelo Abell. “Restaurant El Cascajal”	12
Figura 1.7 Perfiles socioeconómicos de Lima metropolitana 2020.	15
Figura 2.1. Análisis de la competencia	19
Figura 2.2. Proyección del alcance de publicaciones en Facebook.	22
Figura 2.3. Frecuencia Mercado Meta	23
Figura 2.4. Solicitud del servicio delivery en un lapso de 3 meses.	27
Figura 2.5. Frecuencia de solicitud de delivery	28
Figura 2.6. Medios para solicitar delivery en restaurantes	28
Figura 2.7. Días de mayor frecuencia de consumo de pedidos por delivery	29
Figura 2.8. Horarios de mayor frecuencia de consumo de pedidos de delivery.	30
Figura 2.9. Medio de pago preferido para pedidos de delivery.	30
Figura 2.10. Tiempo de espera cuando solicita un delivery	31
Figura 2.11. Satisfacción por el servicio de delivery de un restaurante	32
Figura 2.12. Aspectos a mejorar del actual servicio de delivery	33
Figura 2.13. Importancia para el cliente de aplicativo para el servicio delivery.	33
Figura 2.14. Detalles del aplicativo para el servicio de delivery.	34
Figura 2.15. Tendencia del consumidor mundial al elegir un restaurante.	36
Figura 2.16. Tendencia del consumidor peruano al elegir un restaurante.	36
Figura 2.17. Tendencia del comensal peruano en COVID-19.	37
Figura 3.1. Imagotipo o Logo del Nuevo Modelo de Negocio	46
Figura 3.2. Modificación del CANVAS según el Nuevo Modelo de Negocio.	47
Figura 3.3. Imágenes representativas situadas en la página web https://www.elcascajal.com/	55

Figura 3.4. Página de Facebook del Restaurante El Cascajal.	56
Figura 3.5. Promociones en la página de Facebook	57
Figura 3.6. Imagen visual de la Página en Instagram.	58
Figura 3.7. Publicidad con foco al cliente corporativo: Del Casca a tu Chamba	59
Figura 3.8. Plataforma Tripadvisor.	59
Figura 3.9. Plataforma https://www.atrapalo.pe/	60
Figura 3.10. Análítica de Facebook Ads por publicación	60
Figura 3.11. Análítica general de publicaciones a través de Facebook Ads	61
Figura 3.12. Análítica de la página web desde la aplicación URLTrends	61



RESUMEN

El siguiente trabajo profesional tuvo como finalidad desarrollar la estrategia digital "Del Casca a Tu Casa" como medio promocional del nuevo modelo de negocio de entrega a domicilio del restaurante El Cascajal, ofreciendo comida de calidad y entrega rápida, manteniendo protocolos de bioseguridad. Debido a la influencia de la pandemia en la ciudad de Lima, el sector empresarial tuvo que repensar sus modelos de negocio para no cerrar sus puertas. El Restaurante El Cascajal permitió aplicar diferentes enfoques estratégicos partiendo de un estudio basado en las preferencias de dos segmentos de clientes (corporativos y comensales). El análisis de las condiciones operativas del mercado y la competencia, aplicando elementos clave de la estrategia de comunicación digital. La definición de un plan estratégico, nueva identidad corporativa, imagen visual, canales de distribución, estrategias de medios y relación de los presupuestos proyectados versus los reales; a su vez, se realizó una evaluación para decidir la implementación de su propio servicio de entrega a domicilio en la ciudad de Lima. Fidelización, engagement, KPIs, fueron elementos clave en esta propuesta de comunicación digital, para tomar decisiones que se ajusten a la realidad y al posicionamiento del restaurante como referente en el sector gastronómico. La creación y los beneficios de estas estrategias les permitió seguir funcionando en tiempo de COVID-19.

Palabras clave: estrategia digital, plan estratégico, identidad corporativa, comunicación digital, entrega a domicilio.

ABSTRACT

The following professional work had the purpose of developing the digital strategy "Del Casca a Tu Casa" as a promotional medium for the new business model of home delivery of the restaurant El Cascajal, offering quality food and fast delivery, while maintaining biosafety protocols. Because of the influence of the pandemic in the city of Lima, the business sector had to rethink its business models for not close its doors. El Cascajal Restaurant allowed applying different strategic approaches by starting with a study based on the preferences of two customer segments (corporate and diners). Conducting an analysis of the operating conditions of the market and competition, applying key elements of digital communication strategy. Ranging from the definition of a strategic plan, the new corporate identity, visual image, distribution channels, media strategies, and the relationship of projected versus actual budgets; in turn, an evaluation to decide the implementation of its own delivery service. Loyalty, engagement, KPIs, were key elements in this digital communication proposal, to make decisions that fit the reality and the positioning as a reference in the gastronomic sector. The creation and benefits of these strategies allowed the restaurant to continue working in time of COVID-19.

Keywords: digital strategy, strategic plan, corporate identity, digital communication, delivery.

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto tiene como propósito principal, presentar la estrategia de comunicación digital desarrollada para impulsar un nuevo modelo de negocio, producto de la necesidad de adaptación ante la crisis sanitaria mundial a raíz de la pandemia por efecto del fenómeno Coronavirus, mejor conocido como COVID-19, que afectó a toda la población con marcado impacto en la economía peruana y específicamente en el sector gastronómico, afectando los restaurantes de la ciudad de Lima, que han visto en la necesidad de realizar cambios en sus sistemas de producción y servicios, pues de lo contrario cesarían sus operaciones.

Este es el caso del Restaurant El Cascajal, que después de brindar 15 años de servicios en su establecimiento comercial, los propietarios, tomaron la decisión de realizar cambios en el modelo de negocios enfocados en el despacho a domicilio como única alternativa para continuar en operaciones y apalancarse en una nueva propuesta comunicacional como medida alternativa que le permitieran incluir un servicio de Delivery dentro de la estrategia “DEL CASCA A TU CASA”, para de esta manera ser más atractivos, alcanzar mayor posicionamiento y mejorar la fidelización en los segmentos corporativos y de comensales tradicionales, a quienes prestaban una atención distinta (en el salón), que permitió modificar el proceso de atención a la medida del cliente, con productos de calidad reconocida y ofreciendo un servicio distinto de entrega, mediante una propuesta omnicanal presentada en todos sus medios digitales, que permitiese operar y cumplir con todos los protocolos de bioseguridad establecidos por la Ministerio de Salud (MINSA).

Una de las motivaciones más importante para desarrollar esta nueva propuesta de mercadeo además de promocionar el nuevo de modelo de negocio, para mantener las operaciones ante una difícil situación económica y social que afectó al Restaurante, fue establecer una estrategia relacional con los clientes frecuentes. Para ello, se realizó una investigación exploratoria, que consistió en determinar en primera instancia las diferentes preferencias de los clientes registrados, apalancados en el uso de las distintas plataformas digitales de comunicación para promocionar el reparto de los productos a domicilio.

De esta manera se logra mitigar la incertidumbre del entorno COVID-19, como identificar oportunidades especialmente con empresas que buscan alternativas confiables de calidad y seguras para solucionar el reparto de la comida para sus trabajadores, por ello se decidió implementar este nuevo modelo de negocio y así no perder participación de mercado.



CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1.- Diagnóstico Previo

El Perú es muy reconocido por su diversidad cultural, así como por su gastronomía. Uno de los referentes en el sector gastronómico es el Restaurante Turístico El Cascajal S.A.C, que ofrece servicios de buffet criollo y marino con show en vivo ubicado en Lince, quien inicia sus actividades en el año 2004, y presentaba un fuerte crecimiento económico lo cual permitía realizar inversiones en infraestructura y acabados del local, reflejando un lugar atractivo sobre todo para el público femenino y turistas. La marca estaba posicionada en el público familiar, turístico y corporativo como una opción para comer y disfrutar de música con espectáculos en vivo interactivos, contando con un amplio aforo para realizar eventos y festejar fechas importantes como aniversarios, quince años, cumpleaños, matrimonios, entre otros. En la figura 1.1 se muestran diferentes espacios del Restaurant El Cascajal.

Figura 1.1
Restaurante El Cascajal.



Fuente: Tripadvisor.com

1.2. Historia del Restaurante El Cascajal

El Restaurante El Cascajal, es un restaurante turístico con capacidad para 350 personas con más de 16 años de experiencia en el mercado. El dueño y fundador, un empresario llamado Guillermo Aliaga, apasionado de la gastronomía y esmerado en la atención de sus comensales decidió incursionar en el rubro gastronómico, porque desde muy joven ayudaba a su madre en un restaurante pequeño en el centro de Lima. Inició como uno de los primeros restaurantes de Lima en ofrecer buffet criollo y marino con un espectáculo o presentación de grupos de música tradicional yailable, además, logrando posicionarse como un referente en el rubro de la comida tradicional y autóctona del Perú ideal para la celebración de eventos sociales y corporativos.

Al remontarnos a sus inicios podemos recordar su memorable inauguración en Noviembre 2004, evento en el que se contó con la asistencia de destacados artistas peruanos de talla internacional entre los que se encontraban los integrantes del grupo de rock Libido, el cantautor y compositor Gianmarco Zignao y junto a cantantes destacadas y referentes de la canción criolla como los son Eva Ayllon y Susana Baca.

Figura 1.2
Inauguración del Restaurante El Cascajal.



Misión

- Somos un restaurante turístico ubicado en Lince dedicado a ofrecer un delicioso buffet criollo y marino con show en vivo de atención personalizada, que ofrece productos de alta calidad a grupos sociales y corporativos, en un amplio y moderno local.

Visión

- Ser reconocidos a nivel nacional e internacional por brindar a nuestros clientes el mejor buffet criollo y marino con show en vivo del Perú, en un local debidamente equipado, con un excelente servicio de atención al cliente y que presenta los más destacados artistas de danzas folclóricas y grupos musicales animados.

Valores

- Servicio: Abocados a tener una cultura de servicio al cliente personalizado
- Calidad: Servimos los mejores platos tradicionales porque son elaborados con los insumos de más alta calidad del mercado.
- Pasión: Apasionados por nuestra cultura, sentimos un alto grado de arraigo nacionalista por lo que brindamos más que una comida y un show, es una experiencia para vivir todo el Perú en un solo lugar.
- Profesionalismo y experiencia: Contamos con más de 16 años de experiencia en el mercado ofreciendo buffet criollo y marino con show en vivo. Además, trabajamos con un personal motivado y con amplia experiencia en el sector.

El Restaurante El Cascajal, presenta una estructura organizativa jerárquica, que indica cómo se desarrolla el flujo de comunicación dentro de la organización, de acuerdo a la información suministrada por el gerente del Restaurante, esta corresponde a lo que se muestra en la figura 1.3.

Figura 1.3
Estructura Organizativa



Este negocio ha podido consolidar su atractiva propuesta, posicionarse y evolucionar a lo largo de los años, entregando una propuesta innovadora que muestra tradición, cultura y sabor, junto a un servicio excepcional de su personal, que brinda experiencias inolvidables a sus visitantes al presentar las raíces peruanas a través de su variada carta gastronómica criolla y marina junto a la expresión artística de la música y la danza folklórica, en presentaciones amenizadas por grupos y animadores que involucran al público a los show en vivo. Este crecimiento y evolución se demuestra incluso a nivel de infraestructura, paso de ser un local de una sola planta a tres, que consolida su imagen corporativa, tal y como se muestra en la figura 1.4.

Figura 1.4
Transformación de la Imagen del Local



En la medida que aumentaba el posicionamiento del restaurante y crecían la visitas, como las ventas, fue creciendo la infraestructura del local a nivel de aforo y capacidad operativa desde el 2004 hasta el 2008 el aforo fue de 120 personas, en el año 2009 aumento a 300 y ya para el 2016 aumento hasta 350 personas en tres niveles. Distribuidos de la siguiente manera:

- Primer piso: un salón principal dispuesto para un aforo de hasta 120 personas más un área VIP que puede integrarse al salón principal con un aforo de 30.
- Segundo piso: Un salón general con capacidad de 80 personas, más 2 salas privadas de 35 personas cada ambiente.
- Tercer piso: Un área privada de hasta 50 personas.

El Business Model Canvas (BCM), fue propuesto por Alexander Osterwalder (2010), quien lo desarrolló con el propósito de presentar y describir esquemáticamente, el modelo de negocios de una empresa, que a la fecha se implementa para explicar el funcionamiento de todo tipo de organizaciones. Este se modelo describe 9 elementos claves que muestran en primera instancia como cada organización presenta al público objetivo su propuesta de valor (front office) y de qué manera opera, desarrolla, crea y entrega sus productos y servicios de fundamentan esta promesa de valor (back office).

Es una herramienta ágil de gestión estratégica de negocio, que permite, entender el modelo de negocio de una empresa de un solo vistazo, trabajar asuntos relacionados con el análisis estratégico. Los 9 elementos corresponden a 4 líneas estratégicas determinantes para toda organización. Las 4 líneas y los 9 elementos del Modelo de Negocios CANVAS son:

- Clientes representados en 3 bloques, segmentados de mercado, canales y relaciones.
- Oferta: el cual corresponde exclusivamente a la propuesta de valor, representa en único bloque relacionado a esta línea estratégica.
- Infraestructura: descrito en 3 bloques, Actividades clave, Recursos clave y Socios clave.
- Viabilidad económica: Compuesto por 2 bloques que corresponden a la Estructura de costes y el Flujo de ingresos.

El Modelo CANVAS del restaurante el Cascajal, antes de la existencia del COVID-19 puede explicarse gráficamente en la figura 1.5, y que se sustenta y explica con mayor detenimiento en el anexo A.

Figura 1.5
Modelo CANVAS del Restaurant El Cascajal, antes del COVID-19.



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la estrategia operacional y de promoción integral del restaurante se aplica la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica, con el propósito de hacer evaluaciones para determinar los clientes que tenían asiduidad en el local.

1.3. Público Objetivo:

1.3.1. Segmentación geográfica

Antes de Marzo del 2020, el Cascajal realizaba campañas en redes sociales por geolocalización en Lima Metropolitana a 4km alrededor del local. Los clientes de acuerdo a su cercanía que tenían mayor afluencia a las instalaciones eran San Isidro, Miraflores, La Victoria, Lince y Jesús María. Este tipo de segmentación permitía captar el público corporativo los días de semana que se encontraban cerca al restaurante.

1.3.2 Segmentación demográfica

La marca tomaba en cuenta variables principalmente como nivel socio económico, la edad y género, en cuanto al nivel socioeconómico es NSE B+, la edad promedio de 35 a 60 años y el género entre hombres y mujeres que conformaban los clientes habituales del restaurante; pero de otro lado el target corporativo intentaba captar la atención de ejecutivos en posiciones con poder de decisión de compra, ubicados en empresas aledañas para que conocieran las instalaciones y vean como buena opción el restaurante para realizar sus eventos, a quienes se les ofrecía una visita guiada con almuerzo gratis incluido.

De Acuerdo a la empresa Arellanos en sus estudios sobre estilos de vida en el Perú o Estilo de Vida LATIR (Estilos de Vida Latinoamericanos en función de las Actitudes, de Tendencias sociales, Intereses y Recursos), que propone hasta 6 tipos de segmentación considerando importante para el análisis identificar y caracterizar “una manera de ser y de comportarse compartida por un grupo significativo de personas de una sociedad, que se parecen entre sí por sus características socio-demográficas, psicológicas, de comportamiento, de equipamiento e infraestructura, entre otras”. En función a estas características descritas en el año 2017, existen seis estilos de vida, las cuales se presentan a continuación para determinar la segmentación de los clientes del restaurante.

1.3.3 Segmentación psicográfica:

Según Arellano Marketing (2017), de acuerdo a los estilos de vida, se pueden detectar dos de ellos en el perfil de clientes de El Cascajal:

a) Modernas: Mujeres que trabajan y buscan su realización personal y profesional. Confían mucho en sí mismas, se maquillan, se arreglan, reniegan del machismo y se van de compras. Disfrutan realizarse afuera de casa. Les interesan los productos o servicios que les ofrezcan la oportunidad de reducir el tiempo y esfuerzo en las labores de la casa. Les importan la calidad y luego el precio, son asiduas al uso de tecnología.

b) Sofisticados: Segmento mixto con ingresos más altos que el promedio. Son cazadores de tendencias. Confían en sí mismos y se consideran líderes. Buscan generar mayor rentabilidad a la empresa en la que se encuentren. Buscan marca, calidad y servicio. Marcan tendencia en la tecnología.

Basados en esta segmentación, el *Buyer Persona* corresponde a:

a) Rosario Espinoza

Ama de casa de 45 años estudió comunicaciones. Trabaja como consultora comercial en Natura. Vive en San Miguel. Tiene ingresos mensuales de 2000 soles más comisiones. Está felizmente casada con dos hijos que cursan secundaria. Le gusta salir con sus amigas todos los sábados, además de bailar y le fascina ir al cine con sus hermanas. Su trago favorito es la piña colada y su música preferida es la salsa. Sale a correr todos los lunes, miércoles y viernes, es una usuaria muy activa del Facebook.

Le frustra no tener tiempo para arreglarse o salir con sus amigas. Acude a restaurantes para tener un sitio donde conversar con amistades y disfrutar de almuerzos o cenas.

b) Sebastián Arce

Jefe de recursos humanos de la Constructora Inmac Perú SAC. Casado sin hijos. Vive en un departamento con su mujer en San Borja. Le gusta mantener a su personal contento y motivado. Desea seguir ascendiendo laboralmente y ser Gerente de Recursos

Humanos. Tiene ingresos mensuales de 6000 soles. Es un profesional muy ordenado en su trabajo y le gusta tener todo agendado. Acude a restaurantes a almorzar por motivos de no tener disponibilidad de tiempo para preparar sus alimentos, además de ello le agrada compartir en familia y compañeros de trabajo de almuerzos en lugares de ambiente agradable y de buena sazón.

Es importante recordar que el *buyer persona*, nos ayuda a definir el arquetipo del cliente a quien se debe proveer del mejor servicio/producto en atención a sus características.

1.4. El Posicionamiento del Restaurante El Cascajal se distingue como:
Posicionamiento clientes familias: El restaurante El Cascajal presentó hasta mediados de marzo 2020, un posicionamiento de experiencia del servicio en los clientes familia porque encontraban una diversidad de platos en presentación de buffet criollo y marino, en un ambiente muy bien equipado, con un show y orquesta en vivo.

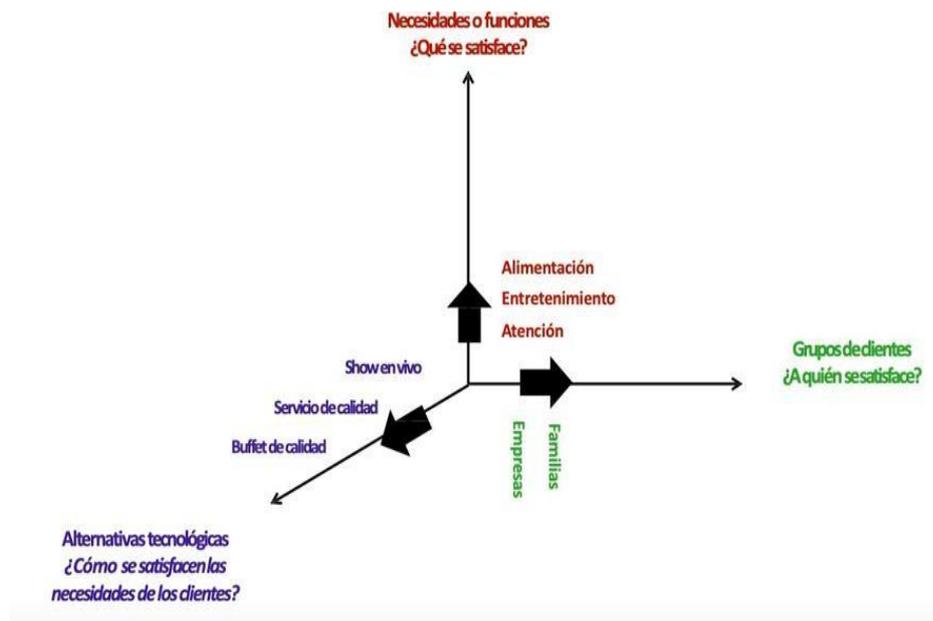
Posicionamiento clientes corporativos: El restaurante antes de pandemia presentaba un posicionamiento de experiencia del servicio en donde las empresas veían a El Cascajal como un local ideal para realizar eventos, aniversarios y capacitaciones porque contaba con un moderno y amplio local totalmente equipado con pantalla gigante y equipos de sonido inteligente que permitían su comodidad con capacidad para hasta 350 personas.

Posicionamiento clientes turistas: El restaurante antes de pandemia presentaba un posicionamiento de experiencia del servicio para turistas ya que les ofrecía una experiencia única en donde estos podían encontrar lo más representativo del Perú en un solo lugar.

1.5. Análisis estratégico del Modelo de Negocio antes del COVID-19:
Utilizando diferentes herramientas estratégicas, se indica como es el modelo de negocio desarrollado por el Restaurant antes de la aparición del COVID-2019.

- Modelo Abell (Figura 1.6). Relación con el entorno específico.
- Matriz FODA (Tabla 1.1). Análisis interno y externo de la Organización.

Figura 1.6
Modelo Abell. "Restaurant El Cascajal"



De acuerdo a Guimera (2017), este modelo formulado por Abell (1980), permite explicar cómo la organización se relaciona con los clientes, a su vez se especifica el funcionamiento y como opera resumido en una vista gráfica de la relación con el entorno.

Por otro lado, Medrano (2018) permite definir la matriz D.O.F.A, también conocida como matriz TOWS, FODA, o análisis SWOT por sus siglas en inglés, como una herramienta utilizada para la formulación y evaluación estratégica, propuesta por Albert S. Humphrey, junto su equipo del Instituto de Investigación de Stanford, la cual surgió durante los años sesenta y setenta, tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa y tener certezas en las acciones para afrontar los cambios de la realidad, quienes presentaron las primeras conclusiones del estudio en 1964, junto al cambio del enfoque original del análisis SOFT que significaba Satisfacción, Oportunidad, Culpa y Amenaza, hasta ese momento, por el que ahora conocemos como FODA que significa Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que especifica el análisis del entorno interno y externo, para posteriormente en base al cruce de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, definir las estrategias necesarias que permitan adaptar el modelo a los cambios que experimenta el entorno, en el caso particular en función de los efectos del COVID-19.

Tabla 1.1
Matriz FODA de identificación del Restaurante El Cascajal.

MATRIZ FODA REST. EL CASCAJAL	
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Local propio de amplia capacidad de aforo (350 personas) equipado con todos recursos requeridos para eventos particulares, públicos y corporativos (estacionamiento, AA, pantalla gigante, sistema de sonido profesional, ambientes diferenciados entre otros). • Ubicación estratégica privilegiada en el corazón de Lince a pocas cuadras de la zona empresarial de San Isidro. • Experiencia de más de 15 años en el mercado de comida criolla y marina con show en vivo, que han permitido consolidar sus productos y servicios. Generando confianza y posicionamiento. • Oferta variada de productos de entrega conveniente en cuanto a presentaciones, tiempos de entrega y precios, con la garantía que brinda la certificación como restaurant de comida saludable. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversa oferta de proveedores según los requerimientos del restaurante, con mayor crédito o precios más bajos. • Creciente tendencia por el consumo de comida hecha fuera de casa por los nuevos compromisos en el hogar y de trabajo, que no solo son salir a comer fuera sino pedir para llevar y delivery, lo cual se evidencia con una mayor oferta de emprendimientos y negocios de comida. • Imagen percibida de la oferta ante el público pueden capitalizarse en preferencia. • Posibilidad de relacionamiento con clientes registrados para consolidar la preferencia y fidelidad, con menor sensibilidad respecto a los cambios de precios.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar con limitado presupuesto de inversión. • Falta de capacitación al personal en otros idiomas. • Reducción de personal en un 30% debido a falta de presupuesto. • Infraestructura no habilitada para comensales a quienes se les imposibilita subir hasta el tercer piso. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competidores, operadores de Dark Kitchens, regularmente del sector informal que pueden ofrecer precios más bajos al tener costos fijos menores y poca o ninguna responsabilidad con planillas, con pocos compromisos tributarios con poca fiscalización. • La pandemia, los problemas de adaptación, como los asuntos políticos han generado un entorno VUCA (Volátil, de Incertidumbre, Caótico y Ambiguo), que se expresa en las restricciones del MINSA y PRODUCE en cuanto a operación o limitaciones de aforo, y el temor de los comensales a visitar restaurantes. • El tráfico en los alrededores del local dificulta el acceso al restaurante. • Aumenta la tendencia general de consumo por comida no solo saludable, sino más nutritiva especialmente en el segmento objetivo.
Identificación y evaluación de los aspectos más relevantes frente al entorno COVID.	

Corresponde aclarar que dado que el modelo de Dark Kitchens, cocinas a puertas cerradas que no ofrecen venta directa en un local, puede funcionar bajo distintos modelos de negocios, debemos especificar que en este caso está referido a pequeños productores que operan principalmente en espacios residenciales. Muchos de los cuales operan desde la informalidad y que incluso siendo formales disfrutaban de ventajas respecto a las empresas en cuanto a su carga tributaria porque muchos operan bajo el régimen RUS con un pago mensual único de 20 o 50 soles para ingresos de venta de 5,000 hasta 8,000 soles, que tienen costos menores, al operar muchas con tarifas residenciales de servicios, mano de obra más barata porque no necesariamente enfrentan compromisos laborales totales, que tienen una supervisión menor de parte de las entidades gubernamentales tales como ministerios o municipalidades. Y muchos de estos emprendimientos han surgido en pandemia algunos de los cuales ni emiten boletas ni facturas lo que representa una clara ventaja para ellos.

Como se puede observar, la realidad del Restaurante presentaba una tendencia creciente y próspera, con una estimación de clientes atendidos acordes a la realidad de Perú Metropolitano, puesto que el poder adquisitivo aumentó de manera sostenida, así como ocurrió el fenómeno de boom gastronómico en el Perú, sin embargo, a partir del segundo trimestre del año 2020, la situación comercial en el país atravesó un estado de emergencia producto del COVID-19. Esto obligó a que las organizaciones, empresas y comercios, transformen sus servicios y apuesten a la utilización de canales digitales para mantener contacto con los clientes potenciales y tradicionales con quienes persiguen obtener un mayor grado de fidelización y preferencia. Y no solo utilizando la tecnología, sino contemplando la necesidad de desarrollar nuevos modelos de negocios que ayuden a mantener las operaciones, esto se convierte en una tarea titánica necesaria para seguir ofreciendo sus servicios.

Esto implicó rehacer los medios promocionales, evaluar costos y gastos asociados, tomar decisiones en base a los roles funcionales de cada uno de los integrantes de la organización, así como revisión y adecuación de la estrategia imagen corporativa, logotipos o isologos, infraestructura, cálculos de tiempos para optimización en entregas de productos y servicios, distribución, sistemas de pago, entre otros elementos que distinguen la marca o el branding.

Para realizar la propuesta de suficiencia, fue considerada la aplicación de diferentes aspectos cualitativos para definir las características de la población a ser atendida por parte del nuevo modelo de negocio, en relación a ello, se partió del punto de establecimiento del alcance geográfico, demográfico y sectorial tal como se presenta a continuación:

- Alcance geográfico: Especialmente de los distritos de San Isidro, Lince, Miraflores, San Borja, Jesús María y La Victoria.
- Alcance demográfico: Clientes comensales entre 25 a 60 años de NSE ABC, y clientes corporativos, con poder de decisión de compras en sus empresas, de Lima Metropolitana. Manteniendo el rango etario regular y ampliando a público más joven como a la clase C al ser el que accede con mayor frecuencia a las compras por internet.
- Alcance sectorial: Comercio electrónico y gastronómico.

De acuerdo al grupo multinacional de mercados y consultorías en una publicación del mes de enero de 2021 de IPSOS Perú, señala que los perfiles socioeconómicos (NSE) de Lima Metropolitana de 2020, se establecen tal como se señala en la figura 1.7.

Figura 1.7

Perfiles socioeconómicos de Lima metropolitana 2020.



Fuente: <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2020>

Es así como el diario de economía y negocios Gestión (2021), en un reportaje del 09 de febrero, presentado en su portal web señala que: El servicio de *delivery* en el país creció 250% durante la pandemia del COVID-19, de acuerdo a datos de Touch Task, empresa de gestión de recursos humanos, marketing y ventas.

De igual manera indica que:

“El servicio de *delivery* juega un papel fundamental en diferentes sectores comerciales que están permitidos para operar con este sistema. Los supermercados y restaurantes todavía concentran la mayor parte, pero su expansión hacia otros rubros es inminente”, señaló al diario El Peruano el gerente de proyectos de Touch Task, Adrián Cueva.

<https://gestion.pe/economia/servicio-de-delivery-en-peru-crecio-250-durante-la-pandemia-nndc-noticia/>

Se puede observar de acuerdo a este diario, que la puesta en práctica del servicio *delivery*, es una opción viable que puede utilizarse en el sector gastronómico, con el propósito de dar cumplimiento a las pautas y normas de bioseguridad en relación a lo que indica la campaña “QUÉDATE EN CASA” y a su vez, se puede diversificar la atención a los clientes que por el factor de distanciamiento social no pueden asistir al Restaurant “El Cascajal” para disfrutar de su gastronomía y del Show.

Partiendo de estas premisas se tomó la decisión de desarrollar una campaña publicitaria que permitiera la inclusión del nuevo servicio de *delivery* llamado “**Del Casca a tu Casa**” con el uso de los protocolos de cuidado para el expendio de alimentos que se dieron en tiempos de pandemia para el restaurante El Cascajal y que ya se han convertido en parte del modelo de negocios por los resultados obtenidos a la fecha.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general.

Desarrollar la estrategia digital "Del Casca A Tu Casa" como medio promocional del nuevo modelo de negocios de reparto a domicilio del restaurante el cascajal, que ofrezca una buena calidad de comida y rápida entrega, manteniendo los protocolos de bioseguridad.

1.6.2 Objetivos específicos

- Analizar el modelo de negocio del Restaurante el Cascajal antes del Covid-19
- Desarrollar la investigación de mercado sobre las preferencias de los clientes corporativos y tradicionales en relación al servicio a domicilio.
- Diseñar el plan comunicacional y de marketing de la estrategia digital “Del Casca a tu Casa”, con la propuesta creativa para promocionar en nuevo modelo de negocio del Restaurante el Cascajal.



CAPÍTULO II: INTERVENCIÓN SUSTENTADA

2.1. Análisis del Microentorno: La competencia

Antes de presentar las preferencias de los clientes corporativos y tradicionales en relación al servicio a domicilio, se realizó una revisión de algunos competidores en el mercado, relacionados al sector gastronómico, esto con el propósito de verificar los canales de comunicación que llevan estos restaurantes en la zona y si poseen visiblemente este servicio en sus canales digitales.

Wiesse (2019) de la empresa métrica de Perú, realiza un artículo denominado “El boom de las empresas delivery en el Perú”, señala que:

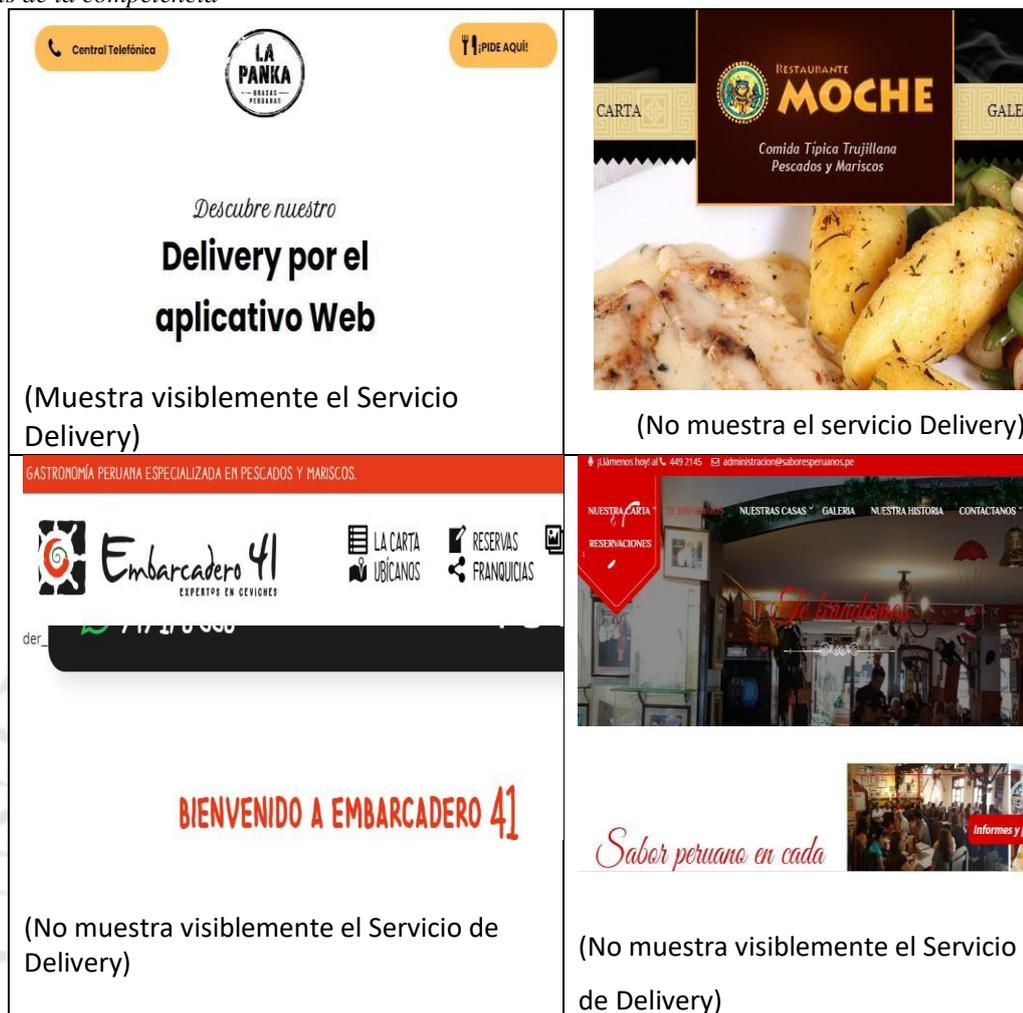
Este negocio tiene 2 años en el mercado peruano. La primera empresa que apareció con esta ingeniosa idea fue Domicilios.com (la cual fue comprada por Glovo), que era una empresa que solo se dedicaba a llevar comida del restaurante al hogar del consumidor; el común y corriente delivery de comida. Luego apareció Uber, y finalmente Rappi.

El concepto de delivery de comida se encuentra desarrollado en el Perú durante hace mucho tiempo. Por ello, actualmente se identifican muchos negocios con un modelo de negocio basado en ello. Se logró identificar a los siguientes competidores de acuerdo a su clasificación entre directos, sustitutos y potenciales.

2.1.1. Competidores directos (ALTO)

Referido a diferentes restaurantes de comida criolla que debido a la coyuntura del Covid-19, los cuales tuvieron que adaptarse y mejorar los procesos de envío de comida por delivery. En este contexto se encuentran los restaurantes: Panka, Moche, Embarcadero 41, Sabores peruanos, entre otros. Ver figura 2.1.

Figura 2.1.
Análisis de la competencia



De acuerdo a la revisión de las páginas web de estos restaurantes, sólo Panka, tiene visiblemente el uso de delivery y posee un aplicativo diseñado para tal servicio, sin embargo, es de hacer notar que el despacho se ejecuta en alianza con empresas dedicadas al despacho como Glovo, Rapid, Pedidos Ya, que no necesariamente representan la mayor garantía en el manejo de alimentos. Los demás restaurantes en sus páginas no presentan información este servicio, tal es el caso de Moche, Embarcadero41, Sabores peruanos. Además, en la verificación de las páginas, se observó que en las mismas no están de forma explícita las autorizaciones de MINSA (Ministerio de la Salud) ni del Ministerio de la producción (Produce), quienes son los órganos que facultan para poder realizar desplazamiento en el territorio a través de este servicio y la aprobación de protocolos de bioseguridad para mantener las operaciones correspondientes.

2.1.2. Competidores sustitutos (ALTO)

Referido a negocios con similitud en cuanto al tipo de comida como por ejemplo chifas, pizzerías, cevicherías, pollerías, entre otros.

2.1.3. Competidores potenciales (ALTO)

Referido a negocios con alta similitud debido a que ofrecen el mismo tipo de comida, pero de menor escala como es en el caso de restaurantes menú o comida preparada por cocineros emprendedores.

Conclusión competitividad del mercado

La competitividad del mercado es alta, debido a la presencia de importantes jugadores del mercado con propuestas diferenciadoras, pero con similitudes en el tipo de comida ya que satisfacen la misma necesidad. El Perú es un país con una gran variedad de negocios dedicados a la gastronomía de manera que lo que los diferencian el uno al otro es la marca y respaldo económico de los grupos empresariales que están detrás.

2.2. Amenaza de nuevos competidores (Alta)

Es alta porque la incursión de nuevos negocios en el sector de comida por delivery se ha incrementado por nuevos emprendimientos en la zona aledaña al establecimiento.

Amenaza de servicios sustitutos (Alta)

Porque se ha empezado a desarrollar la comida saludable motivado por la pandemia, por el cual las personas puedan buscar alternativas de consumo que le brinden los componentes nutritivos que le permitan contrarrestar los efectos de la pandemia, punto en el cual El Cascajal puede tener una opción de negocio.

El servicio a domicilio ya era conocido por los peruanos para la fecha de aparición del fenómeno COVID-19, se presume que el proceso de adaptación a estas modalidades no debe representar mayores barreras de adaptación, sino que por el contrario el nivel de aceptación debería de ser bueno, sin embargo, para validar esta inferencia, se decidió, realizar entrevistas y encuestas que permitieran sustentar estas proposiciones.

2.3. Metodología de Investigación

Se tomó la decisión de utilizar un enfoque mixto, sugerido por un análisis cuantitativo y cualitativo de la investigación (Hurtado de Barrera, 2015). Al respecto, Fernández y Díaz (2003), indican que la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos numéricos y estadísticos sobre variables. Por otro lado, la investigación cualitativa evita la cuantificación. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales.

La naturaleza de la investigación se puede situar de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) como una investigación descriptiva, por cuanto ésta se orienta a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas (informantes clave), objetos, situaciones o fenómenos, tal como se presentan en el momento de su recolección. Se describen tendencias de un grupo o población en frecuencias y promedios. En el caso particular se realiza una encuesta (cuantitativa) que indica la percepción del cliente en base a un servicio de entrega a domicilio. De igual manera, se plantean tres (03) entrevistas a profundidad (cualitativas), que permita conocer la opinión específica que tienen los informantes clave en relación a la aplicación del servicio por parte del Restaurante. Estas entrevistas fueron diseñadas y aplicadas a: Gerente General del Restaurante, Cliente corporativo y Cliente tradicional.

En este caso la investigación se orienta a la validación del nuevo servicio propuesto, para identificar los requerimientos obligatorios, así como aquellos diferenciadores en este nuevo servicio de entrega a domicilio.

2.4. Población, Muestra, Técnicas e Instrumentos.

Las entrevistas se realizaron a 3 personas, seleccionadas de acuerdo a sus características como informantes clave, considerando además la facilidad de acceso a la información por parte del informante, como su nivel de relacionamiento, conocimiento y experticia. Estos clientes estaban registrados en nuestra base de datos, y tenían un alto número de recompras, con tickets de alto valor de consumo, con quienes existe una relación de confianza para solicitar críticas que induzcan a mejoras, seleccionando un solo representante por categoría, tanto para el cliente comensal, como el corporativo.

En relación a ello, se formularon preguntas cuyo objetivo estuvo centrado en conocer qué factores se tomarían en cuenta a la hora de elegir un proveedor de comida con despacho a domicilio para sus hogares como para los trabajadores del segmento corporativo, debido a la pandemia y a la poca oferta de restaurantes con la logística y experiencia requeridas. Por razones de seguridad debido al factor Pandemia, las entrevistas se realizaron de manera virtual y llevadas a cabo a través de la plataforma ZOOM.

La estimación del mercado meta potencial que se valida con 2 acciones, mediante una cuantificación propia en función a datos de IPSOS e INEI, así como estableciendo el alcance potencial calculado por Facebook, considerando un radio de 8 km desde la ubicación del restaurante, como que se describe en las siguientes figuras:

Figura 2.2.
Proyección del alcance de publicaciones en Facebook.

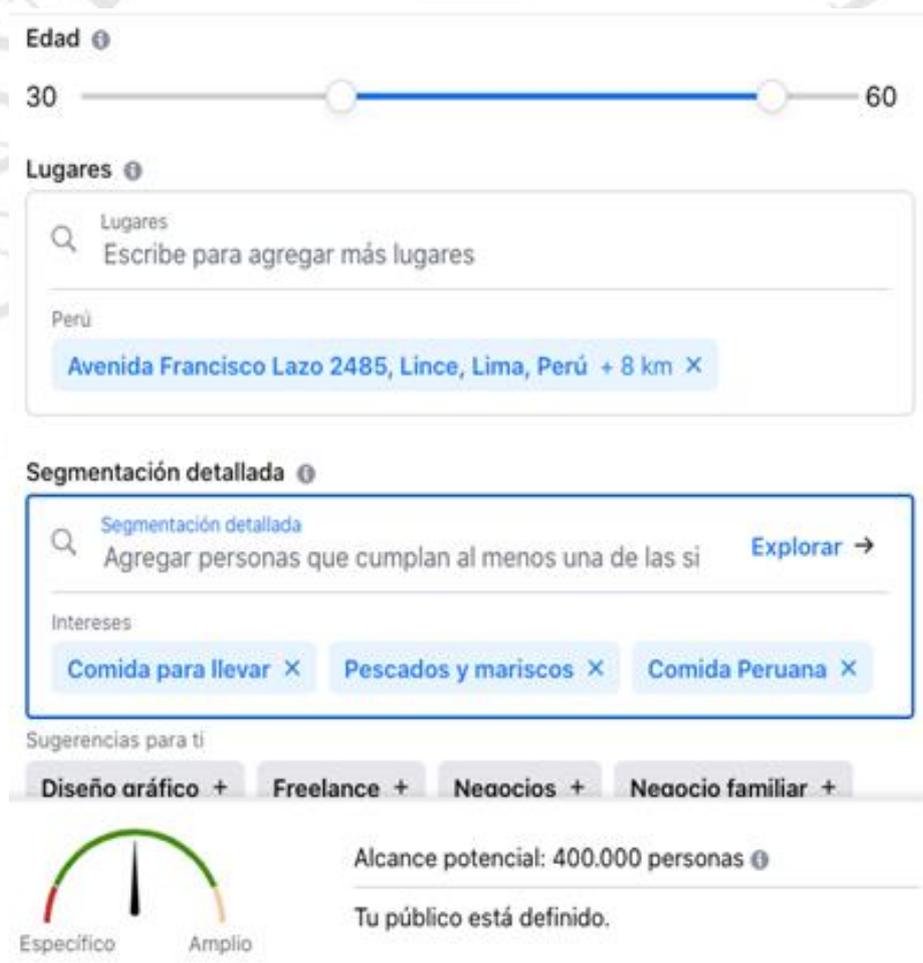


Figura 2.3.
Mercado Meta.



Distritos: Lince, Miraflores, San Borja, Cercado de Lima, La Victoria, San Isidro, Surco, Jesús María y Pueblo Libre.

Fuente: [CPI 2019](#) e [IPSOS 2020](#)

2.4.1. Entrevistas:

Las personas entrevistadas fueron:

- Félix Castillo, Gerente General de BlenCorp, SAC., como representante del segmento de Cliente Corporativo. (B2B)
- Luis Aguirre, como representante del segmento del cliente comensal. (B2C)
- Guillermo Aliaga, Gerente General de Res. El Cascajal. (Experto)

Entrevista #1. Félix Castillo, Gerente General de BlendCorp SAC.

Tabla 2.1.

Relación de factores, sub factores y preguntas para Gerente General de Empresa

Factores	Sub-factores	¿Preguntas?
Comportamiento Cliente Corporativo ante servicios Delivery	Hábitos de consumo	¿Dónde salían a comer sus trabajadores?
		¿Alguna vez tuvieron algún problema con los alimentos de su proveedor de alimentos? ¿Dónde comen? ¿Tienen comedor en la empresa?
	Factores de Decisión de Compra	¿Conocen la forma de preparación de los alimentos de sus proveedores? ¿Cómo les entregan los menús? ¿Qué recipientes usan? ¿Cómo hacen con los pedidos? ¿su proveedor les sigue trayendo los menús?
	Receptividad de la Propuesta de Negocio	¿Cuáles serían los beneficios que esperarías recibir en cuanto a los menús para tus colaboradores?

Fuente: Elaboración Propia.

La entrevista fue aplicada a Félix Castillo, Gerente General de BlenCorp SAC, de los resultados se extraen los siguientes elementos fundamentales:

Los factores que más consideran en la compañía para seleccionar un proveedor de alimentos están relacionados con el cuidado en la preparación de los alimentos y uso de protocolos de bioseguridad en la entrega (Necesitamos saber que cumplen con todos los protocolos de seguridad no solo en preparación y transporte). Asimismo, hace énfasis en el tipo de empaque a utilizar en el servicio delivery, recomienda que debe ser compacto, ya que requerían gran cantidad de menús y deseaban que estos puedan copiarse de forma sencilla. Por otro lado, también señala la importancia que tiene el sabor, por lo que contar con comida que sea rica, pero a la vez saludable y balanceado es fundamental. En cuanto al precio del menú, este sugiere que debe estar acorde a la cantidad de raciones, que sea generosa, teniendo en cuenta que la mayoría de trabajadores de la compañía que representa es del sector de la construcción.

En la entrevista indica que la persona que, hacia las entregas, tuvo inconvenientes posteriormente por el tema de los permisos para transitar, además que los envases que utilizaba para las entregas eran de tecnopor y muchas veces se abrían por no ser cerradas herméticamente.

Entrevista #2. Cliente comensal Luis Aguirre

Tabla 2.2.

Relación de factores, sub factores y preguntas para Cliente Comensal

Factores	Sub-factores	¿Preguntas?
Comportamiento Cliente comensal ante servicio Delivery	Hábitos de consumo	¿Qué tipo de comidas o platos sueles pedir por delivery? ¿Cómo ha cambiado tu comportamiento de consumo de comida por aplicativo debido a la pandemia?
	Factores de Decisión de Compra	¿Qué tomas en cuenta a momento de pedir delivery de comida? ¿Cuáles son los factores que determinan tu compra de comida?
	Atención al Cliente	¿Ha tenido alguna mala experiencia al momento de realizar un pedido por delivery? ¿Cómo fue el proceso de atención al reclamo?
	Receptividad de la propuesta de negocio	¿Cuáles consideras que son los principales atributos de la propuesta? ¿Qué características de la propuesta determinarían una posible compra por delivery con nosotros?

Fuente: Elaboración Propia.

Referente a los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad realizada al Sr. Luis Aguirre, como una muestra de los comensales asiduos al restaurante, este indicó a diferencia de los clientes corporativos, el precio era el principal factor a tomar en cuenta. Indica el sr Aguirre, “que esta nueva propuesta le parece muy bien, pues con el tema del COVID-19 es lo mejor y además los negocios deben reinventarse” Asimismo, hacían mención en que deseaban raciones grandes sobretodo en presentaciones de 1/2kg y 1kg y que mantenga la misma sazón que del buffet criollo. Además, hicieron énfasis en que la atención debe ser rápida y sobretodo en el caso que tengan algún inconveniente o reclamo, este debe ser subsanado de forma rápida. Por último, mencionaron que los motorizados debían cumplir con todos los protocolos de seguridad y ser cordiales en la entrega.

Un elemento que llamo la atención fue que señala que uno de los factores que considera para solicitar el delivery es que conozca el lugar de donde proviene la comida, hace mención a los “Dark Kitchens”, que no sabe si están preparando la comida con todos los protocolos y a pesar de ser más económico es más riesgoso. Ha utilizado el servicio de Rappi con uso de aplicativos y todo le resuelve de manera expedita.

Entrevista #3. Gerente General del Restaurante El Cascajal. Sr. Guillermo Aliaga,

Tabla 2.3.

Relación de factores, sub factores y preguntas para Gerente General sobre percepción sobre la implementación de un nuevo modelo de negocio

Factores	Sub-factores	¿Preguntas?
Comportamiento del Gerente General del Restaurante ante u modelo de negocio que incluya delivery	Postura ante cambios de hábitos	¿Cuál es su opinión sobre la implementación de un nuevo modelo de negocio producto de la pandemia, que permita incluir delivery?
	Factores de Decisión de para implementación de este nuevo proceso	¿Cuáles son los factores que te impulsan a tomar decisión de cambios, y porque no antes? ¿Considera que debe tercerizar la propuesta con empresas como Rappi o Glovo, y por qué?
	Atención al Cliente	¿De qué manera podría diferenciarse en el mercado con este nuevo modelo?

Fuente: Elaboración Propia.

En relación a la aplicación de la entrevista, es pertinente comentar que el Gerente General indica que tiene preferencia por el viejo modelo de negocio con el que ha trabajado por más de 15 años, pues para él lo importante es la atención personalizada con el cliente, la experiencia que se vive desde que ingresa al local y vive esa experiencia no sólo con la gastronomía, sino en la atención y los servicios que se ofrece; modificar este proceso es realizar un cambio, pero es necesario adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno.

Considera que el servicio de delivery lo pueden desarrollar su mismo personal, por dos razones, la primera es el alto costo de las empresas como Rappi y Glovo, la segunda, que de esta manera se mantiene parte del personal que ya previamente se ha capacitado en la atención al cliente, y de esa manera considera que se puede mantener ese trato privilegiado, que puede ser factor decisivo.

Como factor diferenciador, plantea presentar a los clientes menús variados, esto con la intención de ofrecer comida típica de calidad a todos los clientes. En palabras del Sr. Aliaga “Creo que, si proponemos una opción de platos de comida típica del Perú, podremos tener una ventaja competitiva, ..., no solo una causa limeña o ají de gallina sino platos de la sierra como pachamanca, patasca, cuy chactado. Que los clientes sepan que somos el máximo referente en comida criolla y marina por delivery, cuidando cada detalle y sobretodo los protocolos de bioseguridad”

Una vez analizadas las entrevistas, se procedió a realizar unas encuestas enviadas a través de google Forms, para argumentar y darle mayor fiabilidad a la investigación se aplicó a una muestra seleccionada en base a la población, misma que se basó en la información de la base de datos de clientes que posee el restaurante. Para calcular el tamaño de muestra, se utilizó la siguiente fórmula, por ser una población finita:

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

Donde:

n= tamaño de muestra=

z = nivel de confianza elegido que es igual al 95% por lo que para ello representa un valor de 1.96

p = probabilidad de éxito (0.5). Se consideró igual al 0.5% ya que no se conoce la homogeneidad de la muestra por lo que se considera que cada cliente es completamente heterogéneo.

q = probabilidad de fracaso (0.5)

N = tamaño de la población (N = Representa la información que se encuentra en la base de datos, que equivale a 90 clientes registrados).

d = error máximo permitido (5%)

Reemplazando valores en la fórmula, el resultado sería aproximadamente 74.

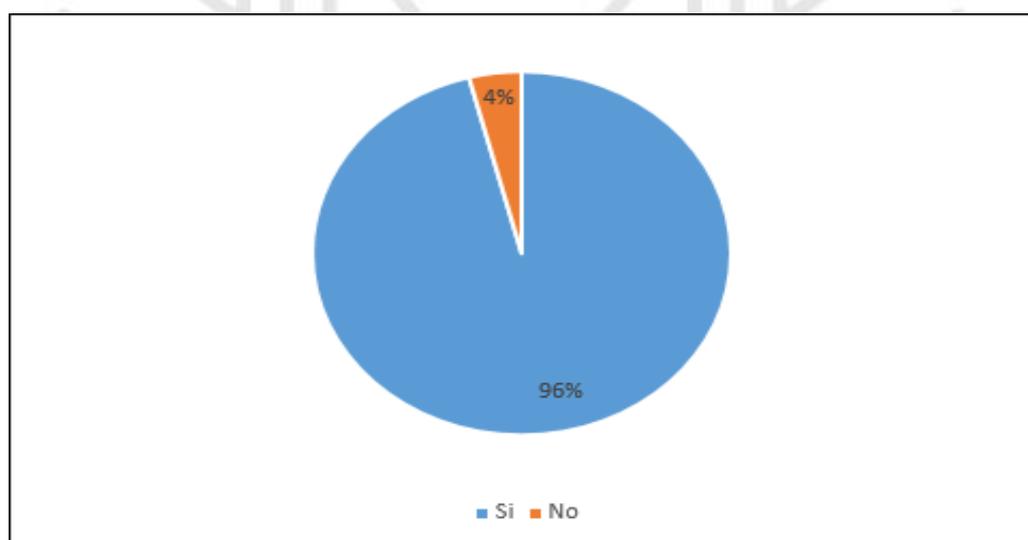
La selección de estos 74 clientes fue realizada de manera aleatoria entre el 22 de julio y el 21 de agosto de 2020, y el responsable de esta actividad fue José Aliaga. La encuesta consistió en 11 preguntas, mixtas (dicotómicas y abiertas), con la finalidad de conocer la posición de los comensales del restaurante en relación a la viabilidad de una propuesta de servicio a domicilio por parte del mismo.

2.4.2. Análisis de las encuestas

Pregunta 1 En los últimos 3 meses ¿ha solicitado algún servicio delivery en un restaurante? Las alternativas fueron Sí o No.

Figura 2.4.

Solicitud del servicio delivery en un lapso de 3 meses.

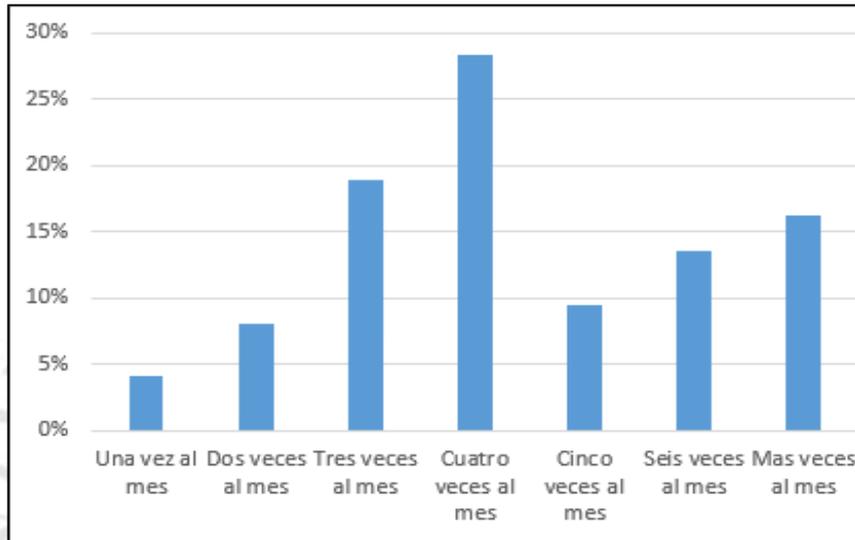


De los encuestados, el 96% del segmento respondió que, si había utilizado el servicio delivery en los últimos 3 meses, mientras que sólo un 4% indica que no.

En función a estos resultados, se infiere que los clientes recurrentes al restaurante tendrán una aceptación de la propuesta.

Pregunta 2 ¿Cuántas veces al mes diría usted que solicita un servicio de delivery?
Las alternativas fueron 1, 2, 3, 4, 5, 6, más de 6.

Figura 2.5.
Frecuencia de solicitud de delivery

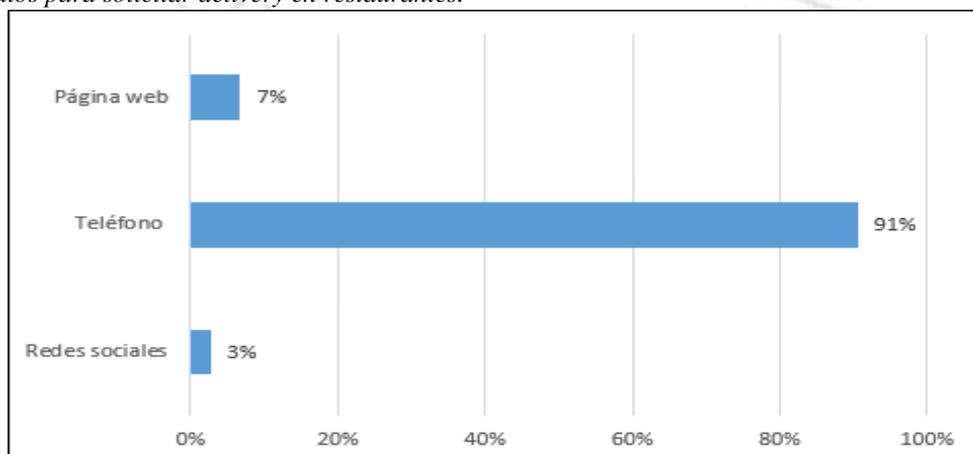


De la gráfica se puede observar, que más del 40% de los encuestados indican que la frecuencia de uso del servicio delivery está entre 3 y 4 veces al mes, destacándose que la opción de cuatro veces fue de 28%.

En relación a esta tendencia, una vez más se demuestra que es viable la propuesta de implementación del nuevo modelo en el Restaurante El Cascajal.

Pregunta 3: ¿A través de qué medios suele solicitar el delivery de un restaurante?

Figura 2.6.
Medios para solicitar delivery en restaurantes.

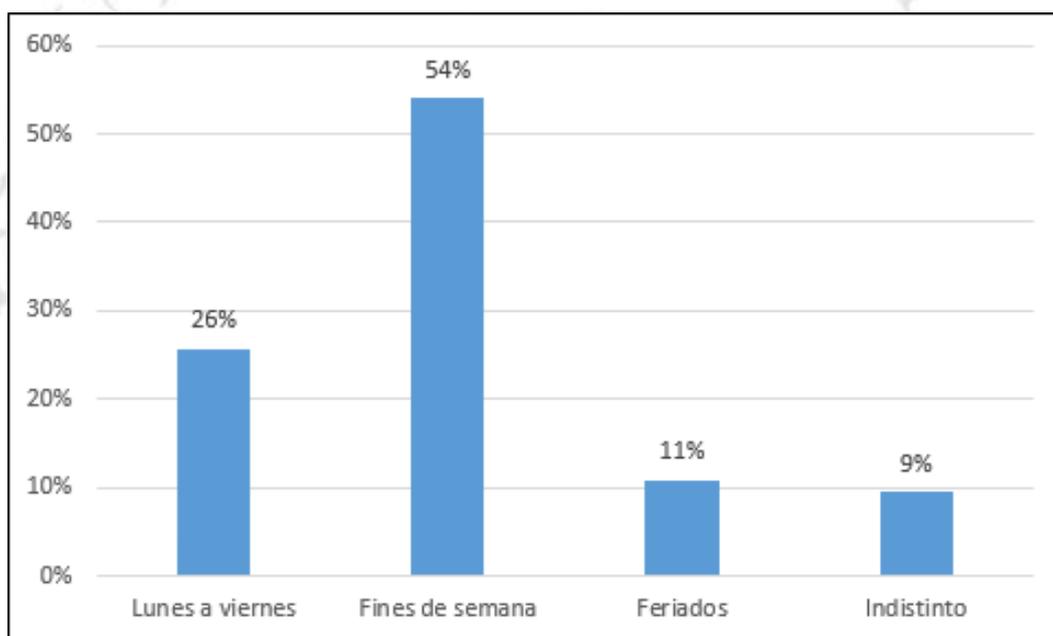


El medio por el cual se realiza mayor solicitud de delivery de un restaurante es el telefónico (91%), la página web ocupa el segundo lugar (7%). Los encuestados indican que el medio telefónico es por donde mayormente hacen sus pedidos, por lo que se establece que esta condición debe ser prioritaria al momento de definir los medios de comunicación y la estrategia de marketing identificando cual puede ser la forma preferida si por llamadas o por mensajes.

Pregunta 4: ¿En qué días realiza con mayor frecuencia sus pedidos de delivery en un restaurante? las opciones fueron lunes a viernes, fines de semana, feriados e indistinto.

Figura 2.7.

Días de mayor frecuencia de consumo de pedidos por delivery

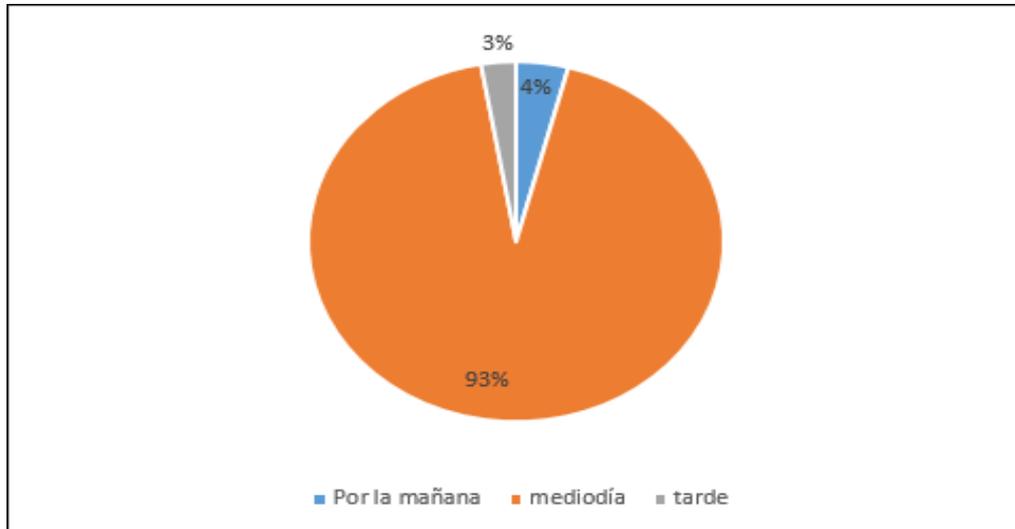


El 54% de los encuestados indicaron que los fines de semana son los días que más solicitan pedidos de delivery en un restaurante. En atención a estos resultados, se considera necesaria realizar estrategias de mercadeo atractivas en especial en los fines de semana, donde el consumo y solicitud de este servicio es mayor.

Pregunta 5: ¿En qué horario suele realizar con mayor frecuencia pedidos de delivery? Las opciones fueron por la mañana, a medio día, y en la tarde

Figura 2.8.

Horarios de mayor frecuencia de consumo de pedidos de delivery.



El horario en el que más se utiliza el servicio de delivery es al mediodía, según los resultados obtenidos de los encuestados, con un 93%. Se infiere que esta relación incide porque en ese horario las personas aún trabajan o realizan actividades que les impide cocinar, por lo tanto, al definirse las estrategias se tiene que considerar este elemento fundamental.

Pregunta 6: ¿Cómo prefiere pagar cuando solicita un delivery? Las opciones fueron efectivo, tarjeta o ambos.

Figura 2.9.

Medio de pago preferido para pedidos de delivery.

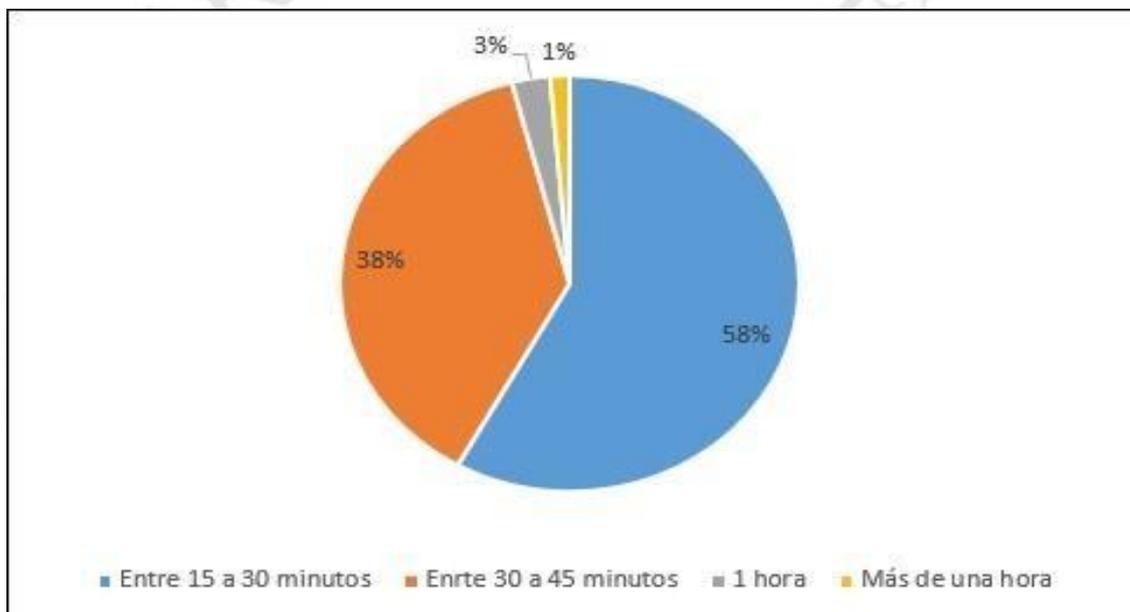


El 89% de los comensales encuestados indicó que la tarjeta es el medio de pago preferido, lo que demostró la baja preferencia de los usuarios del servicio por el uso de pagos con efectivo. Esta opción tiene que ser evaluada para determinar cuál de las opciones posibles se pueden utilizar para implementarse, que sea cónsona con los resultados.

Pregunta 7: Normalmente ¿cuánto tiempo suele tardar en llegar el producto cuando solicita un servicio de delivery? Las opciones fueron entre 15 y 30 minutos, entre 30 y 45 minutos, 1 hora y más de 1 hora.

Figura 2.10.

Tiempo de espera cuando solicita un delivery

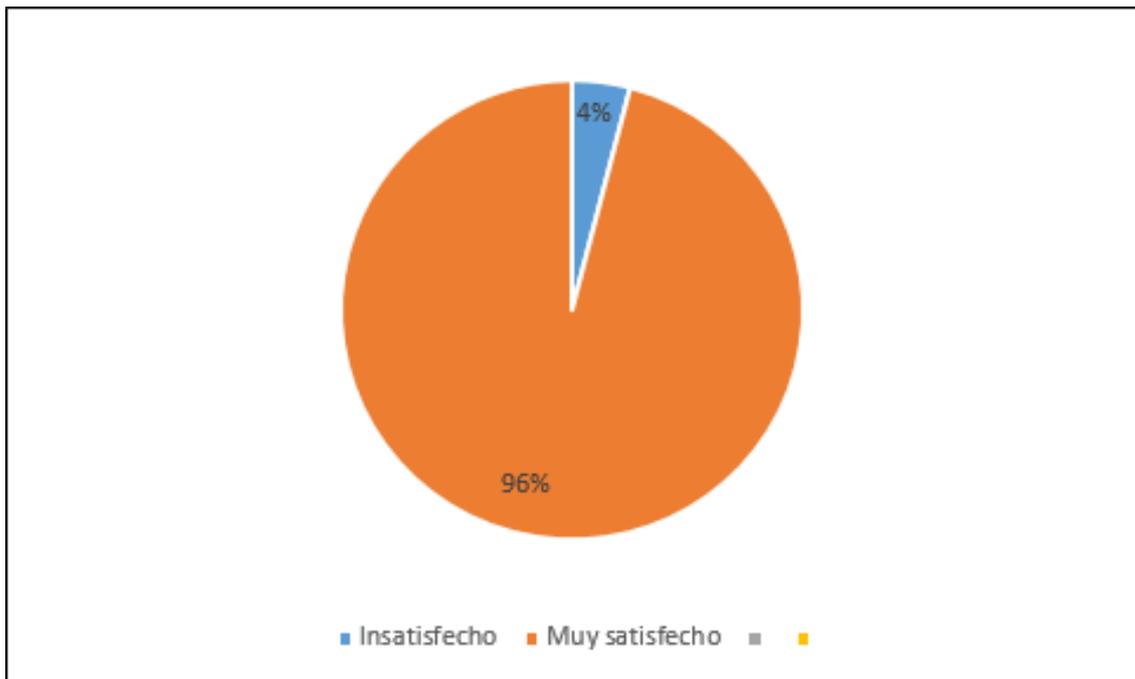


El 58% de los comensales encuestados indicaron que cuando solicitan un servicio de delivery, suele demorar entre 15 y 30 minutos para ser atendidos. Se observa que los encuestados valoran este elemento, la rapidez o tiempo de respuesta, sin embargo, existen algunos criterios que se deben tener presentes, las preguntas son genéricas y no se establece puntos de referencias desde donde se hacen los pedidos, medios de transporte, cercanía, otros. Hay que realizar una evaluación de este elemento.

Pregunta 8: ¿qué tan satisfecho dirías que estás con el servicio de delivery de un restaurante? Posibles respuesta Muy satisfecho o insatisfecho

Figura 2.11.

Satisfacción por el servicio de delivery de un restaurante

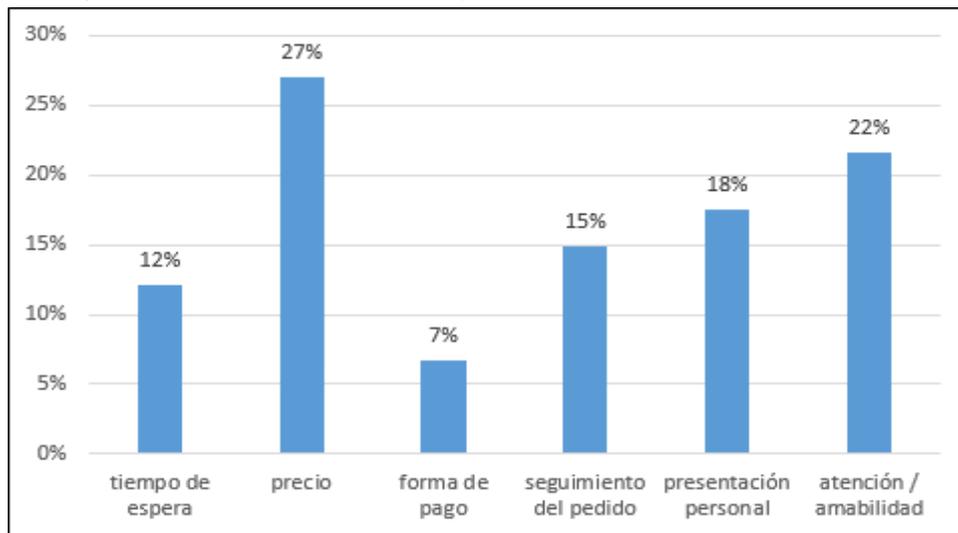


El resultado en la medición del nivel de satisfacción de los encuestados en relación al servicio de delivery que ofrecen los restaurantes, alcanzó un 96% de satisfacción.

Pregunta 9: ¿Qué aspectos mejoraría del servicio de delivery que Ud. recibe, para que los pueda valorar mejor? Se plantearon las siguientes alternativas tiempo de espera, precio, seguimiento del pedido, como llega el producto, formas de pago, presentación personal y atención/amabilidad.

Figura 2.12.

Aspectos a mejorar del actual servicio de delivery.

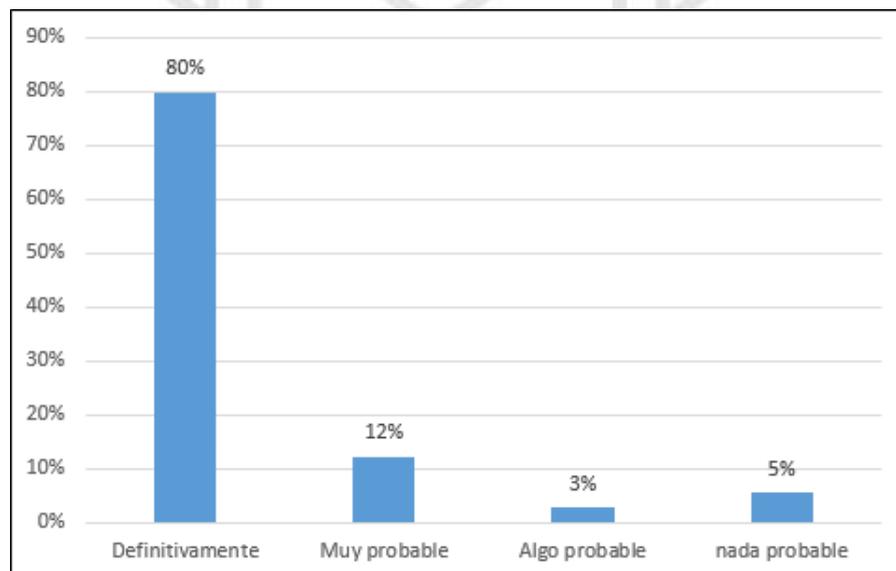


El 27% de los comensales encuestados opinan que el precio es el principal aspecto a mejorar de servicio para ser mejor valorado por el consumidor, en segundo lugar, la atención amable con un 22%, en tercer lugar, la presentación personal, con un 18%, en cuarto lugar, el seguimiento del pedido con un 15%, en quinto lugar, el tiempo de espera con un 15% y en último lugar la forma de pago que resultó con 7%.

Pregunta 10: Si apareciera una nueva aplicación que brinde el servicio de delivery para El Cascajal ¿qué tan probable sería que la utilices? Las opciones fueron definitivamente, muy probables, algo probable y nada probable.

Figura 2.13.

Importancia para el cliente de aplicativo para el servicio delivery.

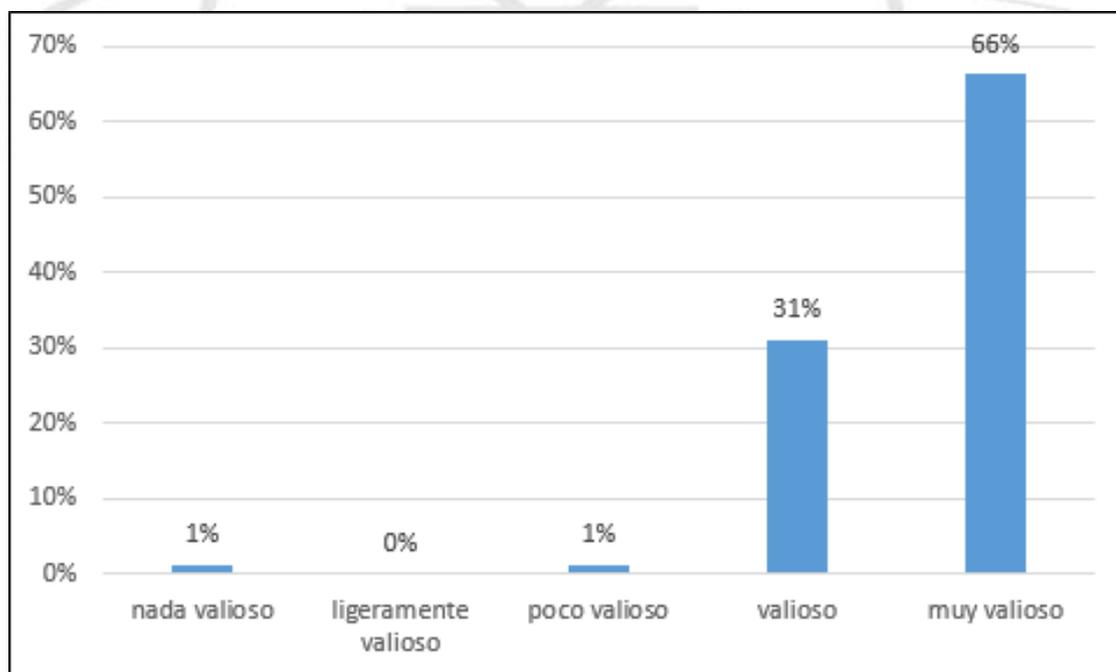


El 80% de encuestados indicaron que definitivamente utilizarían una nueva aplicación de delivery múltiple; y adicionalmente el 12% indican que sería muy probable que utilicen una nueva aplicación móvil de este servicio. Lo que deja en evidencia el interés de contar con este tipo de herramientas que facilitan al cliente el proceso de ordenar y le otorgan mayor control, de la misma manera que permiten al personal operativo tener mejor control de las órdenes recibidas de manera automática especialmente el momentos y fechas de alta demanda.

Pregunta 11: ¿Para usted qué tan valioso sería el contar en un aplicativo para celular para ver la ubicación de su pedido en tiempo real, saber la hora real de entrega de su pedido, hacer su pedido de delivery y la devolución de su dinero si no llega tiempo el pedido? Se plantearon 5 opciones: nada valioso, ligeramente valioso, poco valioso, valioso y muy valioso.

Figura 2.14.

Detalles del aplicativo para el servicio de delivery.



El 66% de encuestados encuentran muy valiosa la información a transmitirse por el aplicativo para celular en base al delivery para el restaurante El Cascajal, y el 31% lo encuentra valioso.

2.5. Conclusiones generales de la investigación exploratoria:

La investigación exploratoria nos ha permitido validar supuestos iniciales de importancia para la formulación de la propuesta de extensión de línea, y considerar ciertos aspectos para moldear las estrategias posteriores con el fin de tener un mayor éxito. Los dos grupos entrevistados clientes comensales y clientes corporativos, han aportado información relevante para establecer algunas conclusiones validadas.

Se ha podido reafirmar que existe una gran oportunidad en el mercado, por la necesidad de las empresas en cuidar a sus trabajadores y conseguir los almuerzos sin exponerlos al virus en los exteriores. Por un lado, la demanda de comida por delivery ha crecido, y por el otro, vemos que hay poca oferta de restaurantes que cumplan con la logística para poder preparar una gran cantidad de alimentos en poco tiempo y que conserven la calidad que amerita.

2.6. Tendencias de consumo a nivel nacional e internacional:

Estudios especializados respecto al mercado de restaurantes en el mundo y en el Perú, nos permiten concluir que si bien los hábitos y preferencias del peruano siguen los parámetros internacionales, en el caso del consumidor peruano la inclinación es decidir en función del atributo precio que lo distinguen del consumidor promedio extranjero, sin que esto signifique que no le importa la calidad tanto de los productos como de los servicios porque al contrario, el consumidor peruano espera tener la mejor experiencia posible al menor precio posible, no aceptará cualquier cosa sin reclamar y denunciar lo que considere un atropello o violación de su derecho, y está amparado por el estado especialmente por INDECOPI, que obliga a cualquier prestador de servicios a atender y responder cada reclamo dejando evidencia del hecho.

Sin embargo, su preferencia y los factores de decisión han cambiado, si antes de la pandemia visitar un restaurante era sinónimo de esparcimiento, relajación y disfrute, así fuera por descanso de trabajo, con mínimo tiempo de espera, ahora lo es el bienestar, la protección y seguridad, que han marcado aún más la tendencia por preferir una cocina más saludable y nutritiva, que utilice en su propuesta ingredientes que fortalezcan el sistema inmunológico, y bajo la más estrictas normas de higiene.

A continuación, se resume en una representación esquemática las tendencias generales de las preferencias del comensal de un restaurante, ver figuras 2.12, 2.13, 2.14:

Figura 2.15.
Tendencia del consumidor mundial al elegir un restaurante.



Figura 2.15.
Tendencia del consumidor peruano al elegir un restaurante.



Figura 2.16.
Tendencia del comensal peruano en COVID-19.



CAPÍTULO III: LOGROS Y RESULTADOS

Para diseñar el plan comunicacional y de marketing sobre el nuevo modelo de negocio, se parte desde el análisis desarrollado en base al estudio de las preferencias del cliente para determinar la opción viable y factible que permita dar respuesta a sus necesidades, y de esta manera, mantener la continuidad del servicio del Restaurante como un referente en la localidad. Fue importante contar con la información suministrada por el Gerente General del Restaurante El Cascajal, esto evidenció la importancia que tienen los clientes para el negocio, tomar en cuenta sus preferencias y brindarles la mejor experiencia, así como mantener la calidad, que se convirtieron en prioridad como en filosofía.

Partiendo de estas premisas, se considera que el modelo de negocio contó con la incorporación de estrategias de marketing enfocadas en la atención del cliente, es por ello se consideró necesario aplicar el Customer Relationship Management o CRM, el cual de acuerdo a Vivanco (2019) citando a Payne (2000), corresponde al diseño, desarrollo y ejecución de estrategias que usan las empresas para fidelizar a su clientela para lo cual utilizan una serie de herramientas de fidelización. El CRM es una pieza muy importante en las organizaciones ya que está vinculada con la creación, desarrollo y mejora de las relaciones con los clientes, esta gestión permitió una maximización del valor total del cliente para la empresa.

3.1. PLAN ESTRATÉGICO

Se detectaron factores que permitirán fortalecer el replanteo del modelo de negocio del restaurante El Cascajal, permitiendo que las medidas adoptadas tengan un impacto en lo proyectado ante la pandemia COVID-19.

Análisis a través de la Matriz FODA. Ya identificada en etapas previas que en esta oportunidad será interpretada para desarrollar la respuesta estratégica de la problemática estudiada que sería los cambios requeridos en el entorno COVID-19.

Se realizó un análisis interno y externo para evaluar las posibles estrategias a considerar en la puesta en marcha del nuevo modelo de negocio. En la tabla 3.1, se presentan las inferencias resultantes del análisis de los puntos destacados en la matriz FODA.

Tabla 3.1.

Inferencias de la Matriz FODA del Restaurante El Cascajal para implementación de un nuevo modelo

	INFERENCIA ESTRATÉGICA DE LA MATRIZ FODA REST. EL CASCAJAL
<p>Apalancamiento en las fortalezas para aprovechar las oportunidades En función del posicionamiento percibido sobre la empresa obtener la preferencia del público por nuestra oferta de delivery, especialmente de los clientes frecuentes, elaborando nuestra comida con los mejores insumos provistos por nuestros proveedores de confianza.</p>	<p>Desarrollar una campaña promocional con foco en marketing digital y relacional, apalancados en el posicionamiento y la identidad de la empresa para ofrecer un servicio de despacho a domicilio propio, seguro, rápido y diferenciado, operado por nuestro personal para evitar en lo posible despidos, que cubra reparto a toda Lima, promocionado a través de nuestro sistema omnicanal digital (web-redes-mensajería-mails), y publicidad paga, para mostrar la oferta a nuestro público objetivo, mostrando nuestras certificaciones que nos reconocen como restaurante saludable, con foco en el contacto directo con los clientes frecuentes registrados en nuestra base de datos, adaptando espacios en nuestro local, implementando protocolos que cumplan y se adapten a los cambios y exigencias que nos permita ofrecer nuestros productos con la calidad de siempre, el mejor servicio de forma higiénica, segura, fresca, saludable, prolija y a temperatura apropiada.</p>
<p>Apalancamiento en las fortalezas para disminuir el efecto de las debilidades Consolidar los lazos con el equipo de trabajo y entre la familia para superar este periodo de dificultades dando lo mejor cada uno, aprovechar que el local es propio y tiene un diseño flexible para optimizar los procesos productivos y desarrollar una capacidad productiva máxima y así cubrir una mayor demanda.</p>	
<p>Apalancamiento de las fortalezas para enfrentar las amenazas En estos momentos no solo quienes intenta copiarnos sino los nuevos emprendimientos competimos en condiciones similares y bajo las mismas reglas, pero nuestra oferta variada puede posicionarse en función de la confianza en productos certificados como saludables y un buen servicio de entrega de manera más sencilla que para los nuevos participantes.</p>	
<p>Aprovechamiento de las oportunidades para disminuir el efecto de las debilidades Utilizar los medios digitales y los registros para afianzar el trabajo de marketing relacional con nuestros clientes habituales, cuyo trato por escrito puede hacerse en varios idiomas utilizando aplicativos sencillos de operar.</p>	
<p>Aprovechamiento de las oportunidades para mitigar las amenazas. El problema del tráfico en horas pico puede ser superado con la implementación de un sistema de reparto a domicilio eficiente y conveniente para nuestros clientes.</p>	
<p>Mitigación del efecto de las debilidades y amenazas El tercer piso puede aprovecharse para el uso de operaciones de atención de despacho cuando pueda abrir el restaurant porque el regreso del público seguramente será progresivo y es conveniente continuar con este modelo de servicio en función principalmente de clientes fidelizados.</p>	
<p>Análisis Estratégico Situacional apalancados en las fortalezas de la empresa, identificando oportunidades para hacer frente a las amenazas del entorno y superar las debilidades del restaurante.</p>	

3.1.1. Definición de estrategias

En tiempo de la pandemia el restaurante El Cascajal definió dos áreas relevantes para el establecimiento de los objetivos organizacionales, estos estuvieron centrados en:

- Posicionamiento
- Rentabilidad

Estrategias competitivas genéricas

a) **Posicionamiento**

El posicionamiento del servicio de delivery, estará relacionado con el objeto de mantener el sabor y calidad del buffet criollo y marino, característica esencial por el cual acudían los clientes antes de la pandemia, de esa manera se logra conservar la fidelidad del cliente.

El desarrollar estrategias promocionales, a través de sorteos semanales con los clientes de las redes sociales, y a su vez, propiciar que inviten a sus amigos y familiares, que permitiría a los seguidores y clientes a la marca, mantener el interés en las novedades del restaurante.

Aunado a ello, la rapidez en la atención, fue uno de los principales factores que se monitoreó en el servicio de delivery, destacando la atención en conocer la opinión del cliente sobre el servicio prestado.

En cuanto a la responsabilidad social empresarial se implementaron rigurosos protocolos de bioseguridad para proteger la salud de nuestros colaboradores así como la del público con quienes se tenga contacto, promoviendo el uso obligatorio de por ejemplo las mascarillas que nos permiten alcanzar posicionamiento de la marca como contribuyente a acciones ante la pandemia COVID 19, proyectando una imagen positiva, así como atendiendo las necesidades de los clientes que valoran el aspecto higiénico como muy importante. Que se consigue mediante la publicación y entrega de material audiovisual como de las certificaciones como restaurante saludable.

Acciones:

- Comunicación en Medios digitales de los beneficios y atributos del empaque. Que ha sido de fabricación a un costo bastante beneficioso.

b) Rentabilidad

Manejo adecuado en las compras de los insumos, maximizando su uso y reduciendo las mermas; implementando sistemas de producción bajo pedido, ello permitió mantener el precio al público con los precios antes de la pandemia.

Acciones:

- Fortalecer la política de relacionamiento con los proveedores para el abastecimiento.
- Disminuir los costos fijos.

La estrategia que se eligió a raíz de la pandemia para evitar el cierre fue aplicar de manera oportuna las normas de protocolos de bioseguridad y redefinir el modelo para ajustarlo a la incorporación del servicio delivery, reforzando la estrategia digital a través del marketing comunicacional y definición de promociones atractivas para lograr mantener la preferencia y fidelizar a los clientes. Se consideró utilizar el mismo personal del restaurante, específicamente la plantilla de mozos, capacitarlos y dejarlos como personal del reparto a domicilio, esto para dar la oportunidad a mantener los empleos y a su vez, fortalecer la relación con nuestro cliente interno, alcanzando mayores niveles de identificación con la empresa, aprovechar la fortaleza de la formación y capacitación de los empleados en la atención de clientes, se usaría para estos servicios envases que cumplen con todos los requerimientos de bioseguridad, que brindan flexibilidad y eficiencia al momento de ordenar el contenido y empaque, con alto nivel de información para el despachador haciendo posible la diferenciación del resto de competidores.

Para ello se realizó un mayor uso de publicidad, introdujo un programa de fidelización de clientes frecuentes, implementó promociones y ofertas, entre otros.

3.1.2. Objetivos estratégicos:

Los objetivos del desarrollo de delivery para el restaurante El Cascajal en función de la pandemia COVID-19 fueron los siguientes:

Objetivo General:

- Obtener ventas por delivery que cubran el 50% de la facturación regular del Restaurante El Cascajal en Lince, previo a la existencia del COVID-19.

Objetivos Específicos:

- Seguir un plan comunicacional consecuente y frecuente, omnicanal que permita promocionar la venta de comida con despacho a domicilio.
- Medir el impacto regular de la implementación estratégica para corregir el rumbo de manera oportuna.
- Invertir el recurso disponible de máximo S/27000 en gastos e inversiones de adaptación al nuevo modelo de negocio y a las exigencias reglamentarias.

3.1.3. Alianzas comerciales

Las estrategias que permitieron el logro de los objetivos planteados son:

- Lograr recomendaciones en los clientes atendidos por la calidad de servicio y la seguridad en la entrega de alimentos.
- Aumentar la presencia digital mes a mes garantizando una calidad de servicio la cual siempre será monitoreada.
- Llegar alcanzar un 50% de las ventas mensuales que se realizaba antes de la pandemia.
- Convertirnos en una marca favorita en el distrito y alrededores en cuanto a comida criolla y marino cumpliendo de forma estricta con protocolos de seguridad en la entrega por delivery.

Las siguientes acciones específicas permitieron el logro de los objetivos planteados:

Se propuso el desarrollo de alianzas comerciales con diversas empresas para el alivio los costos operativos, así como un modelo de integración con el ámbito empresarial del distrito, como:

- Contactarse con las empresas privadas y/o entidades del Estado para demostrar el protocolo mediante la entrega del formato de la caja El Cascajal, el cual guarda el debido cuidado en los protocolos exigidos por el gobierno, siendo el restaurante El Cascajal una alternativa de consumo por delivery.
- Desarrollar convenios con canales de televisión para el suministro de alimentos a sus colaboradores a cambio de publicidad en espacio de mayor audiencia.

3.1.4. Insights del consumidor

- a) Motivación: “Alimentos con el debido cuidado, no quiero contagiarme con el virus, sentirme cómodo para disfrutar de una buena comida criolla o marina”.
- b) Esfuerzo: “Trabajo de manera remota, cuidándome de no contagiarme, y no dispongo de tiempo para preparar mis alimentos y requiero que lo traigan a tiempo y en las mejores condiciones saludables”.
- c) Accesibilidad: “Valoro mucho la rapidez en la atención de mi pedido y con las facilidades de pago de manera digital”.
- d) Comodidad: “Somos cuatro en casa y nos gusta comer bien, pero con todos los protocolos de Ley para evitar contagiarnos, queremos compartir los alimentos en nuestra comodidad y en un entorno familiar o laboral”

Concepto creativo

Concepto: “Sabor criollo a tu alcance y cuidado de tu salud”

El concepto de nuestra campaña “Sabor criollo a tu alcance y cuidado de tu salud” buscó reforzar el insight de nuestros clientes por el cual ofreceremos nuestro servicio de delivery de comida criolla con todos los protocolos ante la pandemia COVID-19, presentando la opción de entrega a domicilio y centro de labores, tanto en Lince como distritos aledaños. Es por eso que para el lanzamiento de la campaña del servicio se priorizó el servicio de delivery de comida criolla a través de los medios digitales como redes sociales (accesibilidad), a domicilio o centro de labores (comodidad) y el valor del cuidado de la salud (cuidado). Asimismo, la palabra “alcance” estuvo presente en nuestras comunicaciones dando alusión a que llegamos a todo Lima Metropolitana, ya que se cuenta con la logística necesaria. Por tal motivo, se buscó reforzar el posicionamiento de nuestros clientes considerando los protocolos necesarios para mejorar los procesos de manipulación de alimentos.

3.1.5. Identidad Corporativa:

Del Casca a tu Casa, además se incorpora **Del Casca a tu Chamba**, para ofrecer respuestas a los clientes corporativos.

El nombre de la campaña se apalanca en el posicionamiento de la marca preexistente, así como en el hecho conocido de que los clientes habituales solían referirse al lugar con el diminutivo “El Casca”.

3.1.5.1.Segmento del Mercado:

La propuesta de negocio tiene 2 segmentos de mercado

- Clientes comensales o tradicionales. Modelo: **Del Casca a tu Casa**
- Clientes corporativos. Modelo: Complementario **Del Casca a tu Chamba**

Tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercado, nuestro segmento seleccionado de clientes comensales cumple los siguientes parámetros:

- Demográficos: Hombres y mujeres de 25 a 65 años.
- Geográficos: Realizan sus pedidos de comida por delivery especialmente desde los distritos de Lince, Jesús María, San Borja, San Isidro Miraflores.
- Psicográficos: Valoran la comida criolla y marina como la alimentación saludable, así mismo la practicidad, conveniencia, inmediatez, y protegerse de la pandemia. Poseen un dispositivo móvil con servicio de internet, están familiarizados con las transacciones por internet, y hacen uso constante de redes sociales.

En relación a la investigación de mercado, nuestro segmento seleccionado de clientes corporativos cumple los siguientes parámetros:

- Demográficos: Hombres y mujeres de 26 o más años, tomadores de decisión en sus negocios.
- Geográficos: Trabajan en Lima Metropolitana y especialmente a las zonas aledañas a Lince
- Psicográficos: Valoran la rápida atención y buena calidad de alimentos. Poseen un dispositivo móvil con servicio de internet, y están familiarizados con las transacciones por internet.
- Conductuales: Valoran el ahorro y rentabilidad a su empresa, pero también cuidan a sus colaboradores

3.1.6. Imagen Visual:

Para la creación se usó la técnica imagotipo, donde se plantea un equilibrio que incluyó la imagen tradicional del Restaurante El Cascajal en su logo, acompañado con una moto llevando el pedido y se agregó la palabra “Delivery”. Además, engloba la idea corporativa del nuevo modelo de negocio, y se apalanca en los empaques propios.

Para ello se efectuó un diseño considerado apropiado y llamativo, evitándose el uso de figuras de fotografías de redes sociales, sino por el contrario la combinación en los acabados de curvas para un significado de acercamiento al público.

Este nuevo modelo de negocio se desarrolla para darles respuesta a los clientes tradicionales comensales quienes, por efectos de la pandemia, no pueden degustar la comida criolla o la marina en el Restaurante El Cascajal.

3.1.6.1. Tipografía

Para la imagen corporativa del servicio de delivery se utiliza letras de color negro en estilo Times New Roman, sombreado en negrito en los lemas y nombre del restaurante, empleándose en las letras del restaurante de un color rojo para destacar de la imagen a presentar.

3.1.6.2. Colores

Los colores a predominar en la publicidad en la página web y en los medios digitales será el color marrón alusivos a las ollas de barro, el color de la moto color negra y el fondo con el distintivo de la bandera peruana.

En la publicidad que estará en el portal o página web, se emplearán imágenes de platos y el logo de la moto con movimientos que significan delivery. En la figura 3.1, se puede ver el imagotipo del restaurante.

Figura 3.1.

Imagotipo o Logo del Nuevo Modelo de Negocio



3.6.6.3. Tono de comunicación

El tono que se ha utilizado hasta la fecha de la implementación del nuevo modelo de negocios es coloquial e informativo, para lo cual se monitorea el desarrollo de la campaña del servicio de delivery en cuanto a la atención de la central de pedidos.

3.1.7. Merchandising o Comercialización.

Para lograr la primera etapa del proceso de transformación, fue necesario recurrir a técnicas de merchandising con el propósito de realizar el awareness (conciencia de marca). En este sentido, se efectuó la entrega de imanes plastificados con el nombre del restaurante El Cascajal, número de central telefónica y página web; así mismo una estrategia promocional implementada fue por un monto mínimo de S/80 se les entregó calendarios y polos a los clientes con el logo del restaurante. Además de ello, se hizo entrega de lapiceros con logo del restaurante, tomando como idea que para la fecha el trabajo de nuestros clientes por efecto del COVID-19 pasó a ser remoto (desde casa) y las clases de los hijos de nuestros clientes son desarrolladas de igual manera en el hogar.

Para estas acciones fue necesario fabricar los imanes con la intención de que fuesen recordatorio para las amas de casa para hacer contacto con el restaurante, así como los habituales calendarios que son esperados por nuestros clientes frecuentes de manera tradicional. De igual forma se utilizan polos y lapiceros que en este caso eran remanente de campañas publicitarias preliminares y era un recurso para afianzar la nueva campaña.

3.1.8. Canales de Comunicación

Para la comunicación de la propuesta de valor sobre cada segmento de mercado identificado se consideró estrategias de marketing relacional, marketing de redes sociales, SEM, entre otras, que permitiera darle valor al compromiso del Restaurante con sus clientes, y así mantener la fidelización de los mismos:

- Sitio Web (Desktop/Mobile).
- Redes Sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp).
- Plataformas externas. (Tripadvisor – atrápalo.pe)
- E- mail.

En modalidad SEO (orgánica) al mostrar información y presencia en medios propios como en plataformas aliadas, mediante promociones pagas en Ads para la Web o redes sociales, así como mediante contacto directo a través de mensajerías de todos estos medios digitales.

3.1.9. Modificación del Modelo de Negocios CANVAS

Adaptación del modelo de negocios al nuevo entorno y modelo operativo de acuerdo a la implementación estratégica.

Figura 3.2.

Modificación del CANVAS según el Nuevo Modelo de Negocio.



Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar en este caso que el cambio principal en el modelo de negocios corresponde a la entrega de los platos, que ya no son servidos en la mesa del local, sino que se llevan a la puerta de nuestros clientes, con quienes nos relacionamos de una manera distinta haciendo uso de medios digitales. Las actividades claves y los recursos son los mismos disponibles antes del COVID-19, a pesar de que han sido necesarias adaptaciones de las instalaciones, así como incorporar nuevos insumos que nos permitan cumplir de manera estricta con los protocolos de bioseguridad. Involucrando en el despacho los vehículos propios de la empresa como las motos de algunos colaboradores que pasaron de ser mozos a estar a cargo de los despachos, y que ahora nuestros clientes disponen de nuevos medios de pago digitales que evitan el contacto.

3.1.10. Marketing mix:

3.1.10.1. Producto

Platos de comida criolla y marina en tappers en presentaciones de 1/2kg y 1/kg, así como menú ejecutivo con entrada, fondo, postre y bebida. El empaque se creó en un formato único con la finalidad de mantener la comida caliente y de material de duplex sellado, para evitar derramen, en plástico reciclable film para embalar.

Al ampliar el rango de edades como de poder adquisitivo del público objetivo para el público joven se incorporan a la carta platos más atractivos a este nuevo segmento como lasaña, timbal de langostinos, lomos saltados, polladas, entre otros.

Cabe resaltar que se desarrollaron dos modelos de cajas hechas a la medida apilables, de hasta 4 por tipo, que facilitan el traslado y aumentan la capacidad de carga y número de perdidos a atender por ruta de despacho. En alianza estratégica con empresa de marketing del mismo grupo familiar propietario del restaurante con un costo beneficioso de un producto exclusivamente desarrollado para el restaurante.

3.1.10.2. Precio

Los precios varían de acuerdo al tipo de comida. Según los datos obtenidos en la investigación realizada, se sugirió que las presentaciones de ½ kg así como los almuerzos tengan un precio que oscile entre los 14 y 18 soles mientras que las de 1kg oscilan entre 25 y 30 soles. Asimismo, se crearon banquetes para dos y cuatro personas siguiendo con el mismo concepto que se tenía anteriormente con el buffet para que las familias puedan compartirlo.

El envío tiene un costo adicional que dependerá de la zona y en Lince es gratuito. Para establecer los precios de venta se confirmaron los precios en el mercado de comida al peso y menú usando las referencias de supermercados Veja, así como de supermercados WONG, estableciendo un promedio entre similitudes de productos, así como ofertando a un precio más competitivo con una calidad superior.

Tabla 3.2.

Tarifas de competidores en el mercado.

Plaza Veja	WONG	CASCAJAL
Lasaña 600 gr. precio S/ 16.90	Lasaña Kg. precio S/ 36.50	Lasaña Kg. S/ 30.00
Causa Kg. precio S/ 23.90	Causa Kg. precio S/ 38.90	Causa Kg. S/ 28.00
	Carapulcra o Ají de Gallina Kg. precio S/ 30.90	Carapulcra Kg. S/ 28.00 Ají de Gallina Kg. S/ 28.00
	Rocoto relleno por unidad precio S/ 13.90	Promoción de 2 unidades a S/ 18.00
	Almuerzo (tallarín o seco), con bebida y postre, precio S/ 12.90	Menú entre 14 y 18 soles, incluye entrada, fondo, bebida y Postre.

Nota: El menú del restaurante incluye entrada, y el precio depende del plato.

Tabla 3.3.

Tarifas del servicio de despacho a domicilio.

PRECIO DELIVERY	ZONAS O DISTRITOS
Free	Lince
S/ 5.00	San Isidro
S/ 10.00	Miraflores, La Victoria, Surquillo, San Borja, y San Luis
S/12.00	Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel, y Cercado de Lima
S/ 15.00	Salamanca y Surco
S/ 18.00	La Molina
S/ 20.00	Bella vista, Santa Anita y Rímac
S/ 22.00	San Juan de Miraflores
S/ 25.00	San Martín de Porres, San Juan de Lurigancho y Comas

3.1.10.3. Plaza

La venta se realiza por WhatsApp, debido a ello, se uniformó la comunicación tanto de Facebook como Instagram y derivarlo a un encargado comercial pueda tomarle los pedidos y absolverle todas las dudas

En el caso de los clientes corporativos, la comunicación es más directa con el encargado quien le proporcionará las opciones de menú, así como la coordinación en cuanto a la entrega de sus pedidos.

3.1.10.4. Promoción

Para incentivar la compra de los platos, se crearon promociones de “Llévate 1/2kg de chicharrón de pollo de regalo” por consumos mayores a 70 soles. Asimismo, la promoción de “Llévate 1/2kg de causa limeña de regalo” por consumos mayores a 50 soles. Se decide por estas alternativas al tratarse de productos de fácil y rápida preparación que conservan sus propiedades para el tiempo promedio de despacho.

3.1.11. Marca

La marca ya posicionada de El Cascajal cuenta con un reconocimiento nacional y posicionamiento como un restaurante especializado en comida criolla y marina durante más de 15 años de experiencia.

3.1.12. Propuesta de valor

La propuesta de valor cambia, al modificarse la forma de entrega de la misma, no solo en cuanto al despacho de la comida, sino en el valor agregado que deja de ser el show en vivo, por un servicio de reparto eficiente y seguro a cualquier lugar, con empaque práctico y eco-amigable, que surge en el proceso de replanteo del modelo de negocio como consecuencia del entorno en pandemia Covid19. Está enfocada mantener la calidad y sazón tradicional del buffet criollo ahora en platos a la carta debidamente empacados y distribuidos con todos los protocolos de seguridad exigidos por el gobierno en toda Lima Metropolitana. Donde los platos se ofrecen en presentaciones de 1/2kg y 1kg ya que, de acuerdo a la investigación, se pudo concluir el deseo de no solo disfrutar de la sazón tradicional sino de recibir raciones también generosas, en cuando a las porciones.

3.1.13. Promesa

Cientes comensales: Brindar un servicio de distribución por delivery de comida criolla y marina con la calidad que el paladar exige, cuidando la entrega con los protocolos de seguridad para el compartir familiar.

Cientes corporativos: Ser el socio estratégico en comida para las empresas cuidando la entrega con protocolos de seguridad para todos los trabajadores.

3.1.14. Ventaja Diferencial

Ser uno de los restaurantes de comida criolla y marina que destaque por su sabor y distribución por servicio delivery exclusivo y propio, con empaques eco-amigables especialmente diseñados para recibir el producto en mejor estado y fresca, cumpliendo los más estrictos protocolos de seguridad e higiene, que nos permiten contar con certificación de restaurante saludable, cónsonos con nuestro accionar desde antes la pandemia COVID-19, siendo ahora mucho más estrictos, haciendo realidad el deseo de nuestros clientes de seguir disfrutando y compartiendo en sus hogares y trabajos el gusto inimitable de nuestra cocina y sus sabores criollos.

3.1.15. Reason why

- Inocuidad en la preparación de los alimentos durante años, garantizando la higiene y sabor al público familiar y corporativo.
- Portal web que presenta la experiencia y las instalaciones adecuadas para el desarrollo gastronómico.
- Reconocidos por la calidad y sazón del buffet criollo.
- Precios accesibles para el público en general y corporativo.

3.1.16. Personalidad

Es un restaurante familiar, de alto arraigo a los valores peruanos, preocupado del bienestar y cuidado de sus comensales, que se destaca por un servicio excepcional, cordial y cercano que busca el cumplir el deseo y satisfacer la exigencia de su paladar y preferencia por la comida criolla, que brinda la seguridad a sus clientes de recibir el pedido con los protocolos debidos.

3.1.17. Atributos

- Especialidad en comida criolla y marina.
- Experiencia y reconocimiento garantizado.
- Personal especializado en comida criolla y marina con estudios gastronómicos.
- Inocuidad en la preparación de alimentos siendo reconocidos como un restaurante saludable.
- Un local amplio que permite una distribución cómoda para ser más eficientes.

3.1.18. Proyección del Impacto Económico:

La adaptación del modelo de negocios al nuevo entorno, implicó inversiones y gastos recurrentes en nuevas áreas, que requieren de una proyección presupuestaria base en función de la cual se estiman y asignan recursos a las partidas necesarias para ejecutar su implementación. Tomando en consideración que la meta fue alcanzar ingresos de al menos el 50% de las ventas regulares, bajo el modelo de negocios anterior, en concordancia con los objetivos trazados.

Objetivo que pretende alcanzarse de a través de un crecimiento progresivo y sostenido en un periodo de 2 años, tiempo mínimo que se estima puede tardarse en superar la emergencia sanitaria según la información que se maneja a la fecha de la planificación y proyección.

Tabla 3.4.

Flujo de caja proyectado del Restaurante el Cascajal para el año 2020.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO DEL REST. EL CASCAJAL PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING "DEL CASCA A TU CASA" EN EL AÑO 2020										
INGRESOS	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	
Saldo del mes anterior	S/ 27,000.00	S/ 15,850.00	S/ 15,130.00	S/ 18,460.00	S/ 21,790.00	S/ 29,170.00	S/ 36,550.00	S/ 47,980.00	S/ 59,410.00	
Ingresos por ventas por Delivery	S/ 45,000.00	S/ 45,000.00	S/ 54,000.00	S/ 54,000.00	S/ 63,000.00	S/ 63,000.00	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 90,000.00	
Total ingresos	S/ 72,000.00	S/ 60,850.00	S/ 69,130.00	S/ 72,460.00	S/ 84,790.00	S/ 92,170.00	S/ 108,550.00	S/ 119,980.00	S/ 149,410.00	
EGRESOS	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	
Costos alimentos	S/ 23,400.00	S/ 23,400.00	S/ 28,080.00	S/ 28,080.00	S/ 32,760.00	S/ 32,760.00	S/ 37,440.00	S/ 37,440.00	S/ 46,800.00	
Planilla	S/ 14,800.00	S/ 14,800.00	S/ 14,800.00							
Servicios	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00							
Envases	S/ 1,350.00	S/ 1,350.00	S/ 1,620.00	S/ 1,620.00	S/ 1,890.00	S/ 1,890.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00	S/ 2,700.00	
Publicidad digital	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00							
Otros	S/ 12,000.00	S/ 1,570.00	S/ 1,570.00	S/ 1,570.00						
Total egresos	S/ 56,150.00	S/ 45,720.00	S/ 50,670.00	S/ 50,670.00	S/ 55,620.00	S/ 55,620.00	S/ 60,570.00	S/ 60,570.00	S/ 70,470.00	
GANANCIAS BRUTAS	S/ 15,850.00	S/ 15,130.00	S/ 18,460.00	S/ 21,790.00	S/ 29,170.00	S/ 36,550.00	S/ 47,980.00	S/ 59,410.00	S/ 78,940.00	

Esto implicó variantes en relación a las asignaciones para la planilla de la nómina operativa, así como la asignación para los gastos en inversiones en recursos necesarios para la implementación de la estrategia operativa sustentada en despacho a domicilio de los productos del restaurant que se detallan en las tablas 5 y 6 descritas a continuación.

Tabla 3.5.

Adaptación de la asignación presupuestaria para nómina operativa.

DETALLE DE LA PROYECCIÓN DEL COSTO DE LA PLANILLA DEL REST. EL CASCAJAL PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING "DEL CASCA A TU CASA" EN EL AÑO 2020										
PLANILLA	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	
Personal delivery	S/ 3,600.00									
Personal de atención digital	S/ 1,200.00									
Personal operativo (cocina, administración, logística y seguridad)	S/ 10,000.00									
Total egresos	S/ 14,800.00									
										S/ 133,200.00

Tabla 3.6.

Asignación presupuestaria para gastos e inversiones en recursos requeridos.

DETALLE DE GASTOS OTROS PROYECTADO DEL REST. EL CASCAJAL PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING "DEL CASCA A TU CASA" EN EL AÑO 2020										
PLANILLA	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	
Desarrollo de aplicativo y mantenimiento mensual	S/ 10,500.00	S/ 70.00								
Costos de insumos y servicios para mantener operaciones.	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Total egresos	S/ 12,000.00	S/ 1,570.00								
										S/ 24,560.00

3.2. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1. Estrategias de Medios:

Duración de la campaña

La campaña se realizó en dos momentos. La primera etapa de lanzamiento, tuvo la intención de ir creando el branding del nuevo modelo, uno de los objetivos que se persiguió fue para generar awareness en nuestro público objetivo, esta sería la pauta más fuerte para captar la atención de nuestros clientes, porque la aplicación estimó incorporar un servicio que el restaurante no tenía en uso, para ello se utilizaron 02 meses (08 semanas), Julio - agosto del 2020.

Después, se siguió con la campaña de mantenimiento, que inicio en Setiembre 2020 hasta la fecha. Se decidió esta fecha de inicio debido a que recién el gobierno autorizaba el reparto delivery y el aforo mínimo para las atenciones debido a la pandemia.

3.2.1.1. Estrategia de medios digitales

Esta estrategia se desarrolló para la implementación de la primera etapa de relanzamiento de la campaña.

3.2.1.1.1 Propuesta de medios digitales

Para la implementación de esta estrategia, el Restaurante El Cascajal para la época cuando aparece el COVID-19 en Lima, ya poseía diferentes canales digitales por donde reforzaba su publicidad y promoción, por lo que utilizar estas estrategias no generaban un impacto económico muy representativo, sino que se planteó redefinir la publicidad y el marketing. Se tomó la decisión de aplicar una estrategia omnicanal de alto impacto, para poder generar mayor marketing relacional y fidelizar a los clientes, de igual manera atraer a nuevos clientes a los canales usados.

3.2.1.1.2. Website

En el sitio web no solo los clientes podían tener información acerca de los platos a que ofrece el restaurante, sino que podían descargar la carta en presentación digital. Asimismo, la página (<https://www.elcascajal.com/>) cuenta con plugin que direcciona directamente a los clientes al servicio de mensajería WhatsApp de la empresa lo que permitió hacer más fluida y directa la comunicación.

Inaugura el mensaje un video presentando nuestra propuesta gastronómica seguida de las imágenes que muestran los premisos y autorizaciones obtenidas que certifican nuestra operación segura y saludable, emitidas por el MINSA como por el Ministerio de Producción.

La inversión promocional publicitaria paga para este medio se realiza para aumentar las visualizaciones del sitio web mediante Google Ads.

Figura 3.3.

Imágenes representativas situadas en la página web <https://www.elcascajal.com/>



Buffet al peso

Platos	1/2 kg	1kg
• Arroz con pollo	S/18.00	S/28.00
• Arroz con mariscos	S/20.00	S/32.00
• Aji de gallina	S/20.00	S/32.00
• Carapulcra	S/16.00	S/28.00
• Carne al vino	S/22.00	S/36.00
• Cau Cau	S/18.00	S/28.00
• Causa limeña	S/18.00	S/28.00
• Ceviche de pescado	S/25.00	S/32.00
• Chicharrón de pescado	S/25.00	S/32.00
• Frejoles	S/18.00	S/28.00
• Jalea de pescado	S/26.00	S/32.00
• Lomo saltado	S/28.00	S/40.00
• Olluquito	S/14.00	S/24.00
• Papa rellena	S/14.00	S/24.00
• Patacas	S/18.00	S/28.00
• Pollo stroganof al vino	S/22.00	S/36.00
• Seco de res	S/22.00	S/36.00
• Rocoto relleno (2 und)	S/18.00	(4 und) S/28.00

987 574 551
222-2251
reservas@elcascajal.com
www.elcascajal.com
Jr. Francisco Lazo 2495

GRAN POLLADA

Incluye:

- 400 gr. pollo
- + 250 gr. arroz
- + papas + ensalada y cremas

S/25.00

Del Casca a tu casa Delivery

ENTREGA SEGURA CAJA HERMÉTICA máxima seguridad

Pedidos 987 574 551
222-2251
reservas@elcascajal.com
www.elcascajal.com
Jr. Francisco Lazo 2495

Banquetazo Marino

...incluye

- 01 Kg de Arroz con mariscos
- + 01 Kg de Ceviche de pescado

S/60.00

Del Casca a tu casa Delivery

ENTREGA SEGURA CAJA HERMÉTICA máxima seguridad

Pedidos 987 574 551
222-2251
reservas@elcascajal.com
www.elcascajal.com
Jr. Francisco Lazo 2495

Banquetazo Criollo para 2

...incluye

- 02 Causa a la limeña
- + Seco de res - 350 gr
- Frejoles - 350 gr
- + Arroz blanco - 400 gr

S/26.00

Del Casca a tu casa Delivery

ENTREGA SEGURA CAJA HERMÉTICA máxima seguridad

Pedidos 987 574 551
reservas@elcascajal.com
www.elcascajal.com

3.2.1.1.3. SEM

El SEM permitió que la página web de El Cascajal se posicione en las primeras páginas del buscador de Google, cuando el cliente o persona interesada en el servicio haga una búsqueda relacionada a nuestros productos como comida criolla y marina, logrando mayor visibilidad, consideración ante la competencia y mayores posibilidades de compra. Se detectó las principales keywords como “comida criolla”, “comida marina” “platos a la carta” y demás para lograr mayor posicionamiento en las búsquedas.

3.2.1.1.4. Facebook

La página de Facebook que se utiliza, es la que existe actualmente donde se compartió el contenido de las cartas y los protocolos de seguridad para el reparto delivery y al mismo tiempo direccionó a la página web. Lo mismo se realizaba en la cuenta de Instagram. Las publicaciones que se compartieron en estas redes estuvieron relacionados a la campaña para los dos segmentos impulsando las ventas digitales y el reparto delivery con todas las medidas de seguridad sin dejar de lado la información de las alternativas de dietas, sus características y los diferentes tipos de comida que se ofrecen. Al mismo tiempo, se hizo uso de las historias de Facebook para generar comunidad. Se puede visualizar en la figura 3.4, que la página una vez que se activa, abre un chatbot para dar respuesta sobre las principales respuestas que se plantean los clientes. Es un simulador de comportamiento automático que se configura para dar respuesta inmediata a los clientes, está pre-programado.

Figura 3.4.

Página de Facebook del Restaurante El Cascajal <https://www.facebook.com/cascajalperu>



En la figura 3.5, se puede visualizar imágenes que representan estrategias promocionales que sugiere el Restaurante.

Figura 3.5.

Promociones en la página de Facebook. <https://www.facebook.com/cascajalperu>

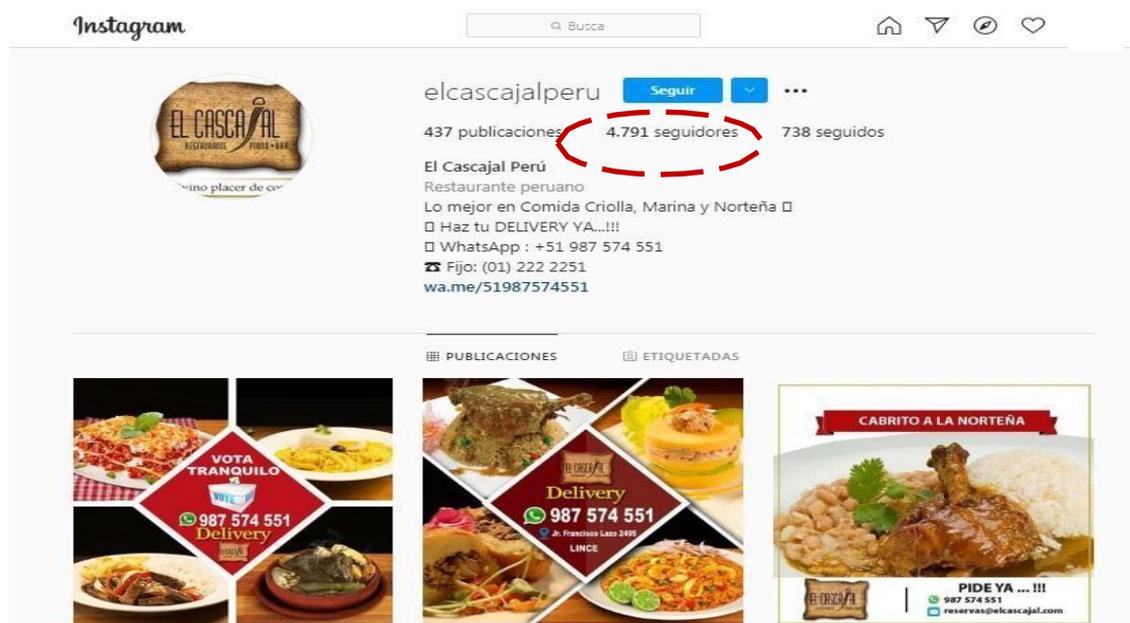
The image shows a screenshot of the Facebook page for 'El Cascajal'. The page header includes the restaurant's name, location (Lima, Peru), and contact information. A prominent promotional post is visible, featuring a black and red graphic with the text 'RECLAMA TOTALMENTE GRATIS' and 'Este Domingo 18 abril Pide tu Delivery'. The post offers a free portion of fish jalea for a purchase of S/70 or more. The graphic also lists various menu items such as 'Cabrito a la Norteña', 'Pachamanca 3 Sabores', and 'MI Serranito Perfecto'. The post is dated '2 d' (2 days ago) and has received several likes and comments.

3.2.1.1.5. Instagram

En el caso de Instagram, el restaurante El Cascajal para la fecha antes de iniciar la nueva propuesta, contaba con 1,000 seguidores y el contenido es el mismo que se comparte en Facebook. También se compartieron historias y los principales platos que se ofrecían en el delivery. Actualmente se puede apreciar un incremento en la cantidad de seguidores de la cuenta: <https://www.instagram.com/elcascajalperu/>. En la Figura 3.6, se observa la imagen de la página en Instagram.

Figura 3.6.

Imagen visual de la Página en Instagram.



La inversión publicitaria en redes sociales tanto para Facebook e Instagram se realizó a través de Facebook Ads concentrando la promoción a 8 Km de la redonda del local.

3.2.1.1.6. WhatsApp:

Aliaga, Kuniyoshi, Ruiz y Toulhier (2021), realizaron una entrevista a Luis Delgado, para determinar el Plan de negocio de un servicio que conecta la oferta y la demanda de comida casera a través de una plataforma colaborativa, en relación al uso de aplicaciones para desarrollar el servicio de delivery, expresa que en un modelo de negocio con este servicio, es recomendable utilizar la plataforma WhatsApp, porque la gente prefiere pedir a través de este medio, por lo tanto, recomienda empezar de esta forma hasta crear una plataforma realmente atractiva, con una propuesta de valor clara.

En virtud de esta aseveración, se argumenta el uso de la plataforma WhatsApp como medio de conexión con los clientes. Todas las páginas desarrolladas, tienen un enlace directo al servicio de WhatsApp, para realizar los pedidos y preguntas sobre el servicio. En la figura 3.7, se puede ver imágenes de este servicio.

Figura 3.7.
Publicidad con foco a la identidad corporativa: *Del Casca a tu Chamba*



3.2.2. Plataformas Aliadas:

Para tener un alcance a nivel nacional e internacional, el Restaurante El Cascajal, tiene presencia en dos plataformas que les permite a los comensales y clientes corporativos, encontrar en la web otros medios que ayuden a mejorar el posicionamiento, estas son Tripadvisor, de cobro mensual, una de las plataformas de viajes más grande del mundo, que permite realizar consultas de cientos de millones de opiniones y comentarios de viajeros sobre el servicio que se ofrece. Además de ella, también cuenta con presencia en la plataforma Atrápalo <https://www.atrapalo.pe/>, donde se encuentran los servicios más destacados del país, cuyo pago con comisiones por ventas concretadas en la plataforma.

Figura 3.8.
Plataforma Tripadvisor.



Figura 3.9.

Plataforma <https://www.atrapalo.pe/>



3.2.3. Impacto de la implementación:

3.2.3.1. Impacto del Marketing Digital:

Para mantener estas estrategias de marketing actualizadas diariamente, se tiene previsto los servicios de atención digital y diseño de publicidad digital. Además de ello se prevé la utilización de KPI como indicadores que permiten monitorear las estrategias y en función de ellas tomar las decisiones que permitan mejorar progresivamente el modelo de negocio.

Ejemplo de algunos indicadores considerados:

Figura 3.10.

Análítica de Facebook Ads por publicación



Figura 3.11.

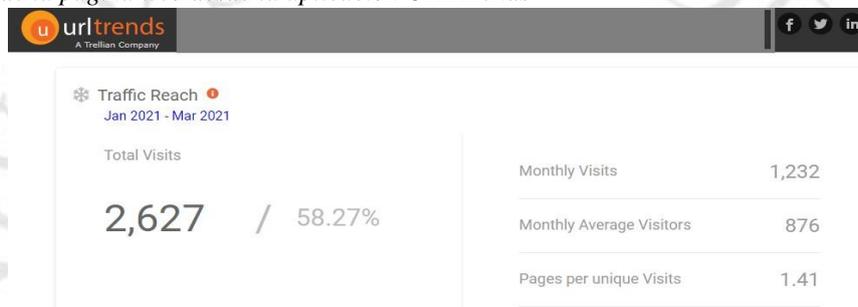
Analítica general de publicaciones a través de Facebook Ads



Fecha	Imagen	Título	Alcance	Interacciones	Acción
28/05/2020 17:30		Disfruta de nuestra Gran	48,8K	4K 865	Ver promoción
22/05/2020 11:19		¡Participa de nuestro sorteo	69,2K	3,1K 3,7K	Ver promoción
20/05/2020 14:33		¿Ya probaste nuestra	3,6K	55 104	Promocionar publicación
20/05/2020 14:30		Disfruta de nuestro	33,1K	1,3K 705	Ver promoción
19/05/2020 16:45		¡Disfruta de nuestra	109K	3,4K 4,4K	Ver promoción
19/05/2020 14:25		Muchas gracias por su	7,1K	596 165	Promocionar publicación
19/05/2020 11:01		¡BANQUETAZ	110,1K	7,8K 3,8K	Ver promoción
19/05/2020 09:48		Puedes pedir o recoger en	194,4K	9,8K 3,3K	Ver promoción

Figura 3.12.

Analítica de la página web desde la aplicación URLTrends



En esta muestra se presentan los relacionados al seguimiento de las acciones de Marketing Digital que presentan las mediciones de hacen en función de los leads de clientes potenciales que con el esfuerzo del personal pueden llegar a convertirse en clientes nuestros.

Estos indicadores muestran un resultado positivo y que puede considerarse exitoso puesto que hemos podido consolidar un nuevo modelo de entrega que no teníamos proyectado antes y que se ha traducido ventas ante que atienden la necesidad de la empresa de obtener ingresos y ganancias, pero sobre todo a nivel de marketing y comunicación al lograr mantener vigente la marca. Se controlan también otros indicadores administrativos relacionados con ventas, que persiguen identificar por ejemplo recompras de clientes, valor de tickets promedio, procedencia del nuevo cliente. Así mismo existen indicadores de compras y costos donde se miden las mermas, los precios de insumos, las condiciones y conveniencia de despacho y recepción de insumos, como los que nos permiten llegar a los clientes, la capacidad operativa, el rendimiento del personal, entre otros que no son objeto específico del presente trabajo, más a los que se hacen referencia según la información suministrada por esta unidad administrativa.

3.2.3.2. Impacto Económico:

En relación al resultado desde el punto de vista financiero se presenta el flujo de caja desde la implementación la nueva estrategia comercial.

Tabla 3.7.

Flujo de caja del Restaurante El Cascajal desde la implementación Estratégica.

FLUJO DE CAJA ALCANZADO DO DEL REST. EL CASCAJAL									
PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING "DEL CASCA A TU CASA" EN EL AÑO 2020									
INGRESOS	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Saldo del mes anterior	S/ 27,000.00	S/ 28,600.00	S/ 36,200.00	S/ 46,800.00	S/ 58,900.00	S/ 71,900.00	S/ 84,300.00	S/ 97,600.00	S/ 111,800.00
Ingresos por ventas por Delivery	S/ 44,000.00	S/ 51,000.00	S/ 59,000.00	S/ 59,000.00	S/ 60,000.00	S/ 62,000.00	S/ 64,000.00	S/ 65,000.00	S/ 71,000.00
Total ingresos	S/ 71,000.00	S/ 79,600.00	S/ 95,200.00	S/ 105,800.00	S/ 118,900.00	S/ 133,900.00	S/ 148,300.00	S/ 162,600.00	S/ 182,800.00
EGRESOS	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Costos alimentos	S/ 17,000.00	S/ 20,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 25,000.00	S/ 26,000.00	S/ 26,000.00	S/ 28,000.00
Planilla	S/ 14,000.00	S/ 14,000.00	S/ 14,000.00	S/ 14,000.00	S/ 14,000.00	S/ 14,000.00	S/ 14,000.00	S/ 14,000.00	S/ 14,000.00
Servicios	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00
Envases	S/ 1,400.00	S/ 1,700.00	S/ 1,900.00	S/ 1,900.00	S/ 2,000.00	S/ 2,100.00	S/ 2,200.00	S/ 2,300.00	S/ 2,600.00
Publicidad digital	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Otros	S/ 5,000.00	S/ 2,500.00	S/ 3,000.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 4,500.00
Total egresos	S/ 42,400.00	S/ 43,400.00	S/ 48,400.00	S/ 46,900.00	S/ 47,000.00	S/ 49,600.00	S/ 50,700.00	S/ 50,800.00	S/ 54,600.00
GANANCIAS BRUTAS	S/ 28,600.00	S/ 36,200.00	S/ 46,800.00	S/ 58,900.00	S/ 71,900.00	S/ 84,300.00	S/ 97,600.00	S/ 111,800.00	S/ 128,200.00

NOTA: Las ventas del año 2020, se han redondeado a unidades de centenas, en virtud de que los soportes contables se encuentran en revisión para efectos de los trámites tributarios correspondientes al ejercicio fiscal.

Tabla 3.8.

Costo en personal real desde la implementación Estratégica.

GASTO REAL EJECUTADO DEL PRESUPUESTO EN LA PLANILLA DEL REST. EL CASCAJAL									
DURANTE LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING "DEL CASCA A TU CASA" EN EL AÑO 2020									
PLANILLA	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Personal delivery	S/ 3,600.00								
Personal de atención digital	S/ 1,200.00								
Personal operativo (cocina, administración, logística y seguridad)	S/ 9,200.00								
Total egresos	S/ 14,000.00								
									MONTO TOTAL PLANILLA
									S/ 126,000.00

Como se evidencia la proyección original se ajusta y es consistente con las metas proyectadas, tanto en los ingresos por ventas como en el costo de personal. El mismo comportamiento se nota en las partidas asignadas a envases y publicidad.

Tabla 3.9.

Ejecución de la partida "GASTOS OTROS" en el nuevo modelo de negocios.

EJECUCIÓN PERSUPESTARIA REAL EN LA PARTIDA GASTOS OTROS DEL REST. EL CASCAJAL									
PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING "DEL CASCA A TU CASA" EN EL AÑO 2020									
PLANILLA	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Costos de insumos y servicios para mantener operaciones.	S/ 5,000.00	S/ 2,500.00	S/ 3,000.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 4,500.00
Total egresos	S/ 5,000.00	S/ 2,500.00	S/ 3,000.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 4,500.00
									MONTO TOTAL OTROS
									S/ 27,000.00

En el caso de la partida otros gastos, si bien corresponde al monto asignado a la misma, fue necesario ajustar las inversiones puesto que la proyección en gastos de insumos, y servicios para la adaptación del modelo de negocios a las nuevas necesidades operativas y exigencias, fue superior a la estimada, donde se incluye la inversión en material POP complementario al existente, por lo tanto se lleva a disminución el recurso asignado al desarrollo de aplicativo correspondiente a la misma partida, y será necesario postergar la implementación de esta estrategia, por necesidades de priorización en acciones.

Tabla 3.10.

Discriminación de ventas delivery por tipo de cliente

DISCRIMINACION DEL INGRESO PERCIBIDO POR VENTAS POR DELIVERY SEGÚN EL TIPO DE CLIENTE DEL REST. EL CASCAJAL DURANTE LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING "DEL CASCA A TU CASA" EN EL AÑO 2020										
PLANILLA	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	
Ventas por delivery comensal	S/ 23,000.00	S/ 30,000.00	S/ 38,000.00	S/ 37,000.00	S/ 39,000.00	S/ 41,000.00	S/ 43,000.00	S/ 44,000.00	S/ 50,000.00	
Ventas por delivery empresa	S/ 21,000.00	S/ 21,000.00	S/ 21,000.00	S/ 22,000.00	S/ 21,000.00					
Total de Ingresos por ventas delivery	S/ 44,000.00	S/ 51,000.00	S/ 59,000.00	S/ 59,000.00	S/ 60,000.00	S/ 62,000.00	S/ 64,000.00	S/ 65,000.00	S/ 71,000.00	S/ 535,000.00

Al discriminar las ventas por tipo de cliente se puede inferir un crecimiento en el cliente B2C, que demuestra el atractivo de la campaña que ha causado el efecto deseado en cuanto a posicionamiento como en fidelización, mientras en el cliente B2C. se denota un trabajo más eficiente en cuanto a la fidelización de clientes regulares, que se confirma al revisar el comportamiento de recompra. La recompra es verificada con el cruce de la información administrativa del sistema CRM. La implementación del CRM Hubspot ha resultado una herramienta útil porque nos ha permitido atraer y convertir a los visitantes habituales del local en consumidores del nuevo modelo de negocios, así como atraer nuevos clientes.

Sin embargo, el cambio del modelo de negocios, así como el descenso de los niveles de ingresos hicieron necesario una disminución del 30% de la nómina, principalmente en lo referido al talento artístico, porque desde que existe emergencia sanitaria no es posible ni responsablemente viable ofrecer a nuestro público los shows en vivo, ni siquiera en momentos de flexibilización de las medidas restrictivas, donde solo se ha podido atender el servicio en mesa de comidas para nuestros clientes con aforo reducido.

Si analizamos las ventas históricas se hace más evidente el impacto que sobre la empresa ha tenido la pandemia.

Tabla 3.11.

Resumen de ventas históricas entre los años 2018 - 2020.

HISTORICO DE VENTAS DEL REST. EL CASCAJAL			
VENTAS	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Enero	S/ 112,200.00	S/ 113,598.00	S/ 114,300.00
Febrero	S/ 130,467.00	S/ 137,976.00	S/ 144,200.00
Marzo	S/ 148,690.00	S/ 151,472.00	S/ 77,500.00
Abril	S/ 174,394.00	S/ 173,226.00	S/ 44,000.00
Mayo	S/ 200,191.00	S/ 203,828.00	S/ 51,000.00
Junio	S/ 145,562.00	S/ 146,716.00	S/ 59,000.00
Julio	S/ 220,500.00	S/ 222,719.00	S/ 59,000.00
Agosto	S/ 192,700.00	S/ 195,088.00	S/ 60,000.00
Setiembre	S/ 150,102.00	S/ 153,088.00	S/ 62,000.00
Octubre	S/ 170,301.00	S/ 178,678.00	S/ 64,000.00
Noviembre	S/ 155,673.00	S/ 157,400.00	S/ 65,000.00
Diciembre	S/ 350,101.00	S/ 348,939.00	S/ 71,000.00
TOTAL DE VENTAS POR AÑO	S/ 2,150,881.00	S/ 2,182,728.00	S/ 871,000.00

NOTA: Las ventas del año 2020, se han redondeado a unidades de centenas, en virtud de que los soportes contables se encuentran en revisión para efectos de los trámites tributarios correspondientes al ejercicio fiscal.

Al analizar las ventas históricas de los últimos tres años, se nota que entre los años 2018 y 2019 el restaurante El Cascajal, había alcanzado un estable posicionamiento que les permitió consolidarse, sin embargo, las ventas del año 2020, son significativamente menores, pero en un sector que no habían explorado y que desde ahora no solo les ha permitido mantenerse en el juego, sino que representa una oportunidad a consolidar a futuro.

De igual manera el trabajo de mercadeo de la propuesta de la empresa sigue consolidándose, y la acción más significativa ha sido el desarrollo de un manual de imagen institucional que se presenta como anexo C al presente trabajo.

CAPÍTULO IV: LECCIONES APRENDIDAS

A través de la puesta en práctica de este trabajo de investigación, aprendí que las estrategias son dinámicas, por lo que hace falta realizar evaluaciones de las mismas para ir mejorando las acciones que ayuden a mantenerse en el mercado competitivo, en especial, cuando factores imprevistos afectan la operatividad de la empresa, este fue el caso del Restaurante, que a raíz del COVID-19, no cesó sus operaciones, sino que se analizó la situación y a partir de ello se estableció la necesidad de incorporar un nuevo modelo de negocio que ayudara a mantener las actividades operativas en ejecución.

Desde el punto de vista investigativo considero que un focus group hubiese sido muy valioso para obtener mayores hallazgos, así como realizar más entrevistas sobre todo a clientes corporativos para identificar, conocer y validar los requerimientos que tienen, además de ser una forma de establecer y consolidar las relaciones con nuestros clientes. Sin embargo, afortunadamente por políticas de la empresa siempre buscamos obtener feedback de nuestros clientes de manera permanente, lo que nos mantiene alertas, evaluar nuestro servicio y estar permanentemente retroalimentados mediante este contacto personal y directo con los clientes.

El ofrecer esta nueva alternativa de despacho nos ha permitido implementar una nueva modalidad de ingresos, así como aumentar nuestra participación en el mercado que antes no existía, y que puede perfectamente sostenerse en el tiempo además de la atención en el propio local al bastante atractivo y rentable.

El factor comunicacional es importante, saber escuchar y entender los requerimientos de del público objetivo (comensales y corporativo), a través de las entrevistas y encuestas se identificaron elementos que no estaban previstas en las estrategias iniciales, por lo que la aplicación de diferentes instrumentos para tener un mayor alcance de visualización que es importante tomarlos en consideración en la reinención de una marca y altamente beneficioso.

El usar las diferentes plataformas digitales para desarrollar una estrategia omnicanal, permitió mantener a los clientes activos, y por ende mejorar la fidelización y el engagement.

La implementación del marketing relacional, podría servir especialmente para lograr preferencia del público corporativo, y alcanzar un mayor posicionamiento en el segmento B2B, que es muy atractivo por su recompra regular tanto como porque los pedidos en este segmento suelen ser por una mayor cantidad de productos en un mismo despacho.

La segmentación geográfica en Facebook de 8k alrededor del restaurante nos sirvió para enfocar fuerzas en clientes que estén cerca al establecimiento lo que permitió acortar tiempos de entrega. Fidelizamos e incrementamos además las ventas de nuestros clientes de Lince al ofrecerle el delivery gratuito. El CRM nos permitió además ver el comportamiento de recompra de nuestros comensales de una forma más sencilla.

Factores como la atención al cliente, tiempo de respuesta, calidad de servicio, variedad del menú, estrategias para promover la sostenibilidad, precios, tecnologías emergentes, despacho a domicilio, son considerados primordiales para desarrollar con eficiencia y eficacia la reinención de los modelos de negocios, especialmente en el nuevo entorno, que se traduce en una “mejor experiencia del cliente alcanzando mayor grado de satisfacción”, por lo tanto, aprendí que estos elementos deben ser considerados en las propuestas de mantenimiento en el tiempo que han desarrollar empresas como el Restaurante El Cascajal, quien tiene más de 15 años ofreciendo a sus clientes el mejor trato y pese a las circunstancias por la cual está atravesando, se atrevió a reinventarse para continuar sus operaciones.

Las acciones oportunas como la gestión y actualización de protocolos y sistemas operacionales se traducen en la obtención de certificaciones que nos posicionan frente a la competencia, es importante mantener ese espíritu vanguardista.

Aun cuando queda pendiente el desarrollo e implementación del aplicativo móvil donde los clientes puedan realizar los pagos y pedidos de una forma más rápida, este sigue como un objetivo pendiente por ejecutar, puesto que se considera importante su lanzamiento y hacer una investigación para validar el acercamiento a nuestros potenciales clientes como su efectividad.

Actualmente los ejecutivos comerciales los fines de semana tienen dificultades por la gran cantidad de pedidos y a la hora de constatar y verificar los pagos por transferencia bancaria, pierden tiempo valioso.

Desde el punto de vista operativo, donde se han extremado las medidas de control de pérdidas, el nuevo modelo de producción bajo pedido presenta menores mermas por lo que la utilidad es más alta por servicio a comensal.

Es importante continuar innovando y considerar el desarrollo por ejemplo de nuevas líneas de productos con alto valor nutricional para seguir la tendencia de preferencias del consumidor nacional e internacional, así como brindar servicios complementarios al despacho como serían ofrecer atención integral durante las comidas de equipos de trabajo en horas de almuerzo que incluyan servir la comida como retirar los desechos. Sometiendo las propuestas a validación previa y al análisis de la capacidad operativa tanto como de la rentabilidad de estas iniciativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aliaga, J; Kuniyoshi, S; Ruiz, J y Toulhier, E. (2021). Plan de negocio de un servicio que conecta la oferta y la demanda de comida casera a través de una plataforma colaborativa. Universidad ESAN Business. Lima Perú.
- Arellano Marketing. Los estilos de vida (EdV) LATIR en 2017 en Perú y Latinoamérica. (14 de Enero de 2021).<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- CPI Market Report, Perú Población 2019.
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Diario Economía y Negocios GESTIÓN (09 DE Febrero de 2021). Delivery creció 250% en el Perú durante la pandemia. <https://gestion.pe/economia/servicio-de-delivery-en-peru-crecio-250-durante-la-pandemia-nndc-noticia/>
- Fernández, P., y Díaz P. (2003). Ventajas e inconvenientes de métodos cuantitativos y no cuantitativos. En Cuadernos Monográficos Candidus 1 septiembre-diciembre.
- Guimera, A. (15 de Enero de 2021). El mercado de Referencia de Abell. Marketing Esencial. Reflexiones sobre la esencia del Marketing. <https://www.marketing-esencial.com/2017/02/16/el-mercado-de-referencia/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2015). El proyecto de investigación, comprensión holística de la metodología y la investigación (8ta. Edición ed.). Caracas: Sypal.
- IBO, Agencia de Marketing Digital, Social Media y SEO en Lima Perú, 5 datos del nuevo perfil del consumidor peruano durante la cuarentena. <https://ibo.pe/blog/5-datos-del-nuevo-perfil-del-consumidor-peruano-durante-la-cuarentena/>
- NIEVES, M. (2018). Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. Revista de Administración y Finanzas. 2018. 5-16: 8-27.
https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol5num16/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V5_N16_2.pdf
- Osterwalder, A. (2010). The Business Model Ontology. USA: Universite De Lausanne
- Vivanco, R. (2019). Marketing relacional enfocado a la fidelización de los clientes del restaurante Mar Criollo, Lima, 2019. Universidad Norbert Wiener, Lima. Perú.
- Wiese J. (7 de agosto 2019). El boom de las empresas „delivery” en el Perú. Métrica. Recuperado de: <https://metrica.pe/blog/el-boom-de-las-empresas-delivery-en-el-peru/> (Consulta 03 Diciembre, 2020)

BIBLIOGRAFÍA

Alcaide, J. (2015). Fidelización de clientes. Madrid: Esic editorial.

Cavazos, J. (2016). Co-creación y nuevos modelos de negocios en contextos emergentes. México: Invenio.

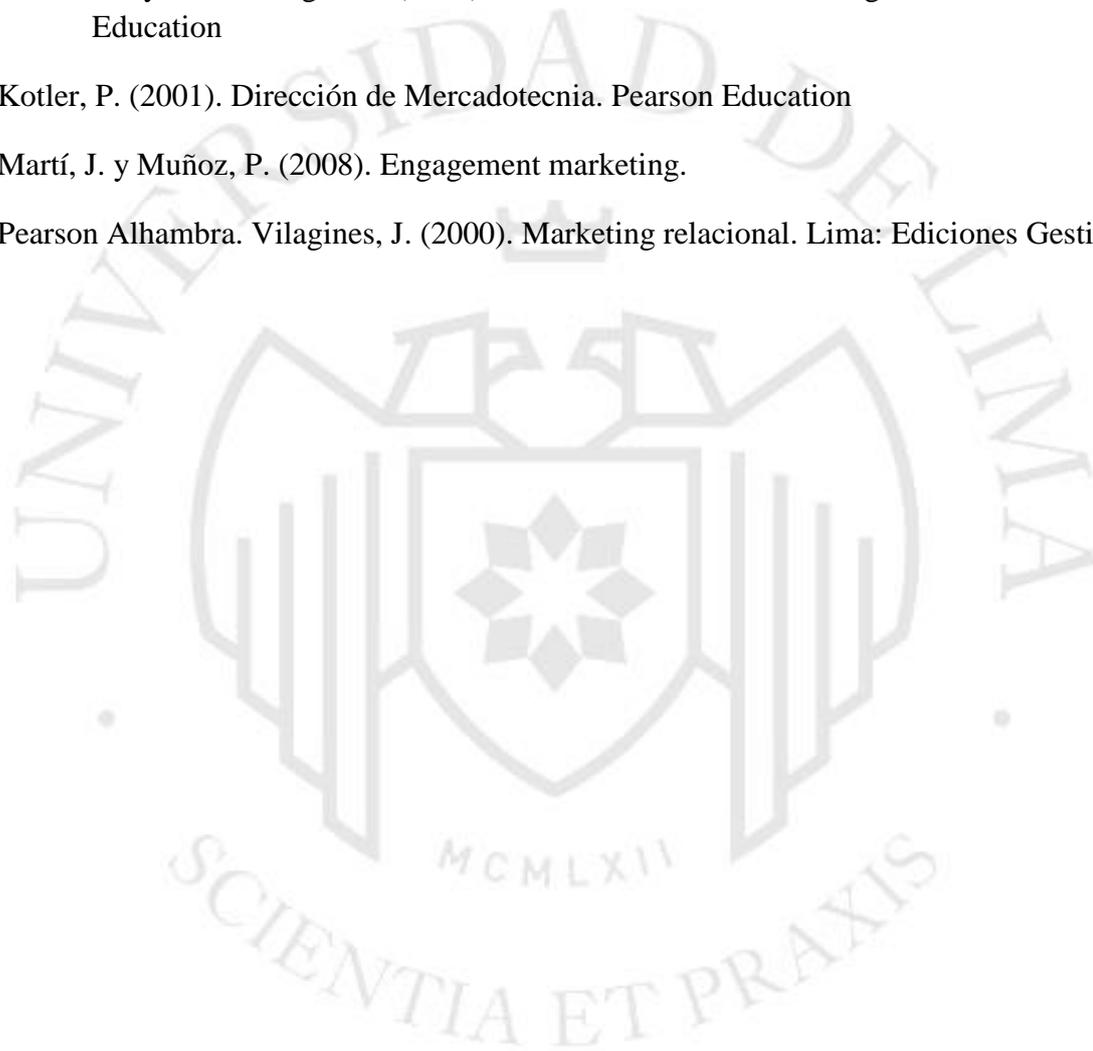
Echeverría, R. (2000). La empresa emergente. Buenos Aires: Granica

Kotler, P y Armstrong, G. (1985). Fundamentos de marketing. México: Pearson Education

Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Pearson Education

Martí, J. y Muñoz, P. (2008). Engagement marketing.

Pearson Alhambra. Vilagines, J. (2000). Marketing relacional. Lima: Ediciones Gestión.





Anexo A. Modelo CANVAS antes de COVID-19.

MODELO CANVAS		NEGOCIO: REST. EL CASCAJAL		NOMBRE: José Aliaga		FECHA: Dic-2019			
<p>Asociaciones clave</p> <p><i>¿Quiénes son nuestros socios y/o aliados clave?</i></p> <p>* Los artistas y animadores que nos prestan sus servicios para poder brindar los show a nuestros clientes, haciendo posible la entrega completa de nuestra propuesta de valor. (TRATO DE CONFIANZA COMO CLIENTE INTERNO)</p> <p>* Contratación de empresas externas a través de las cuales se muestra la propuesta como TRIPADVISOR y ATRAPALO.PE</p> <p><i>¿Quiénes son nuestros proveedores clave?</i></p> <p>*Los vendedores de los insumos base para la preparación de nuestros platos que garanticen la mayor conveniencia respecto a calidad, precios y entrega.</p> <p>*Como los proveedores de los demás insumos percibibles y no percibibles relacionados a empaques, limpieza, y demás productos que influyan en nuestras operaciones que deben garantizar la mayor conveniencia y confiabilidad.</p> <p><i>¿Qué recursos clave podemos adquirir de nuestros clientes?</i></p> <p>*Los clientes actuales y satisfechos ayudan a hacer crecer nuestra clientela por sus recomendaciones, así como a consolidar nuestros ingresos al fidelizarlos.</p>		<p>Actividades clave</p> <p><i>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?</i></p> <p>*Preparación de una excelente comida tradicional peruana, acompañada de las mejores bebidas nacionales e internacionales que sirvan de acompañamiento para su disfrute.</p> <p>*Contar la ambientación musical y el mejor talento folclórico de bailes y canto de ritmos arraigados en el Perú, para ser su vitrina y complementar el disfrute integral de nuestra propuesta gastronómica.</p> <p>*Brindar un trato excepcional a nuestros clientes para que se sienta mejor que en sus propias casas, y ser su primera como la mejor opción para la celebración de cualquier evento familiar, entre amigos como entre compañeros y equipos de trabajo</p> <p>*Tener un ambiente grato, pulcro que invite a disfrutar de manera integral su visita y la experiencia de comer nuestras creaciones como de divertirse.</p> <p>*Contar con un equipo experto en organización de eventos conocedores de nuestra infraestructura y talento humano para coordinar y celebrar eventos memorables para nuestros clientes.</p> <p>*Crecer como organización con ampliación del mismo local e incluso considerar abrir otras locaciones propias o como franquicias.</p>		<p>Propuesta de valor</p> <p>Somos una empresa familiar de valores y arraigos nacionalistas, que deseamos promover la cultura peruana y como parte de su expresión su extensa y exquisita gastronomía, brindando la posibilidad de disfrutar de ella y de shows en vivo de música y danzas folclóricas como de la presentación de grupos en compañía de los animadores más destacados del Perú.</p> <p><i>¿Qué valor añadido entregamos a nuestros clientes?</i></p> <p>Nosotros brindamos una experiencia más que una comida puesto que nuestros platos están acompañados de la ambientación musical apropiada, de expresiones de artísticas folclóricas como de la mejor animación del talento nacional.</p> <p>Representamos una oferta muy atractiva al turista especialmente extranjero puesto que ofrece la oportunidad experimentar la cultura peruana de manera integral.</p> <p><i>¿Qué problemas estamos resolviendo?</i></p> <p>Ofrecer Comida tradicional peruana y marina conveniente, de entrega inmediata a través nuestro buffet, como a la carta cuando el cliente dispone del tiempo suficiente.</p> <p><i>¿En qué nos diferenciamos de nuestra competencia?</i></p> <p>Enfocados en promover los valores de la cultura peruana de manera integral.</p> <p>A Precios convenientes De excelente Calidad Mediante un Servicio</p>		<p>Relación cliente</p> <p><i>Tipo de relación con cada cliente .</i></p> <p>Mantenemos relación cercana de comunicación permanente con nuestro público a través de nuestra página web, redes y medios de contacto directo por los cuales se promociona nuestra propuesta de valor.</p> <p>Ofrecemos ofertas atractivas, regalos, y promociones, para hacer crecer nuestra cartera como para fidelizar a los clientes habituales.</p> <p>Recibimos correos, llamadas, y mensajes por chat de opiniones, evaluaciones y solicitudes que siempre reciben respuesta.</p> <p>Mantenemos un trato cercano con todos los clientes de registrados, con quienes compartimos información relevante y personalizada de manera permanente.</p> <p>Contamos con personal para atender cuentas claves como para coordinar y manejar los eventos de forma profesional y con alto grado de personalización.</p> <p>Así mismo y siendo la más importante hacemos de cada visita una experiencia grata e inolvidable, que evoca recuerdos llenos de emociones y sensaciones gratas.</p> <p>Asistencia y atención al cliente: nuestro foco es la atención a nuestro cliente interno y externo, por eso brindamos asistencia cercana a nuestro personal y talento artístico para que esto a su vez se traduzca en un nivel de atención superior a nuestro público, con esmero extraordinario, contando con todas las herramientas que permitan brindar siempre una mejor experiencia.</p> <p>Canales</p> <p>Trabajamos bajo un concepto Omnicanal de atención (medios online y físicos) en los que todos nuestros espacios digitales y de contacto complementan y afianzan la entrega de nuestros productos y servicios al recibirlos en nuestro local.</p>		<p>Clientes</p> <p><i>A quién va dirigido nuestro producto o servicio.</i></p> <p>El discurso está dirigido al público Limeño y al turista, mujeres y hombres profesionales que se ocupan de su salud y apariencia personal, sofisticados, amantes de la cultura y gastronomía peruana, pertenecientes especialmente al grupo etario comprendido entre los 35 y 60 años, con nivel socioeconómico B+, de ingresos más altos que el promedio, con alta autoestima, autoconfianza, que gozan de liderazgo en posiciones de poder y decisión en emprendimientos, empresas y demás organizaciones que pueden hacer crecer nuestra cartera corporativa, que se encuentra alojados, residiendo y/o trabajando en las inmediaciones del local principalmente en el rango de hasta 4 Km al rededor en las zonas como Lince, San Isidro y Jesús María, principalmente.</p> <p>Nuestros clientes más importantes:</p> <p>*Posicionamiento en familias: El Cascajal representa una atractiva opción por la calidad, variedad y valor nutricional de su comida, junto a una oferta de entretenimiento y diversión completa para ser considerado como una excelente alternativa para las reuniones y comidas familiares como entre amigos.</p> <p>*Posicionamiento turístico: El Cascajal es una excelente oportunidad para vivir la cultura peruana de una manera integral donde se puede disfrutar de una variada carta de comidas criollas y marinas peruanas así como de la expresión artística de autóctona a través de su música y la danza donde se puede ser parte del en el show animado interactivo.</p> <p>*Posicionamiento corporativo: El Cascajal es una opción conocida, patrocinada y recomendada especialmente por sus propios clientes ideal para la celebración de sus eventos porque cuenta con equipamiento completo para reuniones, capacitaciones, aniversarios y demás eventos corporativos.</p> <p><i>Nichos de mercado:</i></p> <p>*Cliente B2C, personas, parejas y grupos familiares, de amigos o compañeros de trabajo que vienen a disfrutar regularmente de nuestra oferta en horarios de comidas principales, o nos consideran con opción para celebrar eventos o momentos especiales.</p> <p>*Clientes B2B, clientes corporativos que nos consideran la mejor opción para ocuparnos de la alimentación balanceada y diversa de su personal, así como la mejor opción para</p>	
<p>Estructura de costes</p> <p>Costes más importantes: Lo representan los gastos en costos para la preparación de alimentos.</p> <p>Los recursos más caros corresponden a aquellos relacionados con infraestructura, equipamiento y actualización tecnológica.</p> <p>Las otras actividades que ocupan cargos permanentes y significativos corresponden a pagos de personal fijo operativo, logístico, de seguridad y administrativo, así como el contratado, especialmente con los artistas y animadores.</p> <p>De igual manera se gasta en insumos recurrentes de empaque u otros requeridos para la operación y administración del local.</p> <p>La publicidad también ocupa asignación presupuestaria siendo los principales medios de promoción pagos en Facebook Ads, que incluye campañas por Facebook e Instagram, así mismo utilizamos las plataformas locales de promoción como atrapalo.pe, e internacionales donde se promociona a Perú y Lima como destino turístico en este caso TripAdvisor.</p> <p>Gasto recurrente en servicios públicos e internet (Wifi)</p>		<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Nuestro ingresos provienen de una facturación por venta de comida para disfrutar en el local o para llevar en menor medida, así como por los servicios integrales de organización y celebración de eventos públicos y privados. Por el cual nuestros clientes están dispuestos a pagar un precio que perciben como dentro de los precios regulares del mercado en un ambiente superior y con la ventaja adicional de poder disfrutar y participar en un show musical y de baile.</p> <p>Tenemos distintos métodos de pagos anticipados como en el momento, que se obtienen por reservas y programaciones mediante depósitos, transferencias, pago en efectivo y con tarjetas de créditos presenciales y Online.</p> <p>Los porcentajes de ingresos se miden como un solo canal integral de atención con un retorno de inversión promocional se distribuye entre todos los medios a través de toda la cadena de entrega de la propuesta de valor, donde se invierte en presentar promociones regulares estándar como innovadoras, de entrega directa como por publicidad paga que representan un costo relativamente marginal, en comparación con los beneficios obtenidos.</p>							

Anexo B. Modelo CANVAS bajo COVID-19.

MODELO CANVAS	NEGOCIO: REST. EL CASCAJAL	NOMBRE: José Aliaga		FECHA: Dic-2019
<p>Asociaciones clave</p> <p><i>¿Quiénes son nuestros socios y/o aliados clave?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Grupo de repartidores de confianza que entregan un servicio de calidad con puntualidad y responsabilidad, siguiendo todos los protocolos de bioseguridad. *Continúa la promoción por ATRAPALO.PE <i>¿Quiénes son nuestros proveedores clave?</i> *Los vendedores de los insumos base para la preparación de nuestros platos que garanticen la mayor conveniencia respecto a calidad, precios y entrega. *Como los proveedores de los demás insumos perecibles y no perecibles relacionados a empaques, limpieza, y demás productos que influyen en nuestras operaciones que deben garantizar la mayor conveniencia y confiabilidad. <i>¿Qué recursos clave podemos adquirir de nuestros clientes?</i> *Nos ayudan a hacer crecer nuestra clientela por sus recomendaciones, así como a consolidar nuestros ingresos al fidelizarlos. 	<p>Actividades clave</p> <p><i>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Preparación de una excelente comida tradicional peruana, acompañada de las mejores bebidas nacionales e internacionales que sirvan de acompañamiento para su disfrute, de alto valor nutricional y elaborada como manejada bajos estrictos estándares y protocolos de bioseguridad. *Brindar el mejor trato a nuestros clientes con atención dedicada de sus solicitudes de servicio hacemos control previo, durante y posterior a cada despacho. *Perseguimos la excelencia operativa de pérdida cero para sacar el máximo provecho de los recursos. *espacios y procedimientos de alta eficiencia para atender una mayor demanda. 	<p>Propuesta de valor</p> <p>NOS VEMOS EN LA OBLIGACIÓN DE SUSPENDER LA ATENCIÓN Y LOS SHOWS EN EL LOCAL DURANTE PERIODOS DE RESTRICCIÓN EXTREMA. Esta situación nos obliga a reevaluar el modelo de negocios y ofrecer nuestra comida por medio de un servicio de DELIVERY CON TODOS LOS PROTOCOLOS DE SEGURIDAD DEL MANEJO Y ENTREGA DE PRODUCTOS apalancados en nuestra sólida clientela que tiene preferencia y confianza en nuestra experiencia, calidad como en la extensa y exquisita carta gastronómica.</p> <p><i>¿Qué valor añadido entregamos a nuestros clientes?</i></p> <p>DESPECHO PROPIO CON PERSONAL DE CONFIANZA en empaques DE DISEÑO PROPIO Y EXCUSIVO que garantiza las mejores condiciones de higiene, frescura, temperatura, presentación y conservación del producto despachado.</p>	<p>Relación cliente</p> <p><i>Tipo de relación con cada cliente .</i></p> <p>CAMPAÑA INTENSIVA DEL CASCA A TU CASA</p> <p>Mantenemos relación cercana de comunicación con nuestros principales clientes y público limeño a través de nuestra página, redes y medios de contacto directo por los cuales se promociona nuestro nuevo sistema operativo como los productos y ofertas especiales.</p> <p>Nuestro personal de asistencia personalizada se concentra en atender y consolidar las cuentas claves corporativas y familiares de parejas y padres profesionales que confían en nosotros su nutrición y alimentación balanceada sin dejar de ser deliciosa.</p> <p>Asistencia y atención al cliente: mantenemos nuestro foco es la atención a nuestro cliente interno y externo, sin embargo hemos tenido que implementar algunos despidos y suspensiones especialmente artístico mientras adaptamos los espacios físicos a la reapertura de aforos reducidos más seguros, así como alternativas de eventos con show y animación virtual que de otra manera sirvan para la celebración de eventos diferentes, buscando siempre ofrecer soluciones integrales y convenientes que atiendan las necesidades de todos nuestros clientes.</p>	<p>Clientes</p> <p><i>A quién va dirigido nuestro producto o servicio.</i></p> <p>El discurso está dirigido al público Limeño, mujeres y hombres profesionales que se ocupan de su salud y apariencia personal, sofisticados, amantes de la cultura y gastronomía peruana, pertenecientes especialmente al grupo etario comprendido entre los 35 y 60 años, con nivel socioeconómico B+, de ingresos más altos que el promedio, con alta autoestima, autoconfianza, que gozan de liderazgo, en posiciones de decisión, que pueden pertenecer a empresas y demás organizaciones en posiciones de decisión con posibilidades de hacer crecer nuestra cartera corporativa, que se encuentra alojados, residiendo y/o trabajando en las inmediaciones del Local principalmente en el rango de hasta 4 Km al rededor en las zonas como Lince, San Isidro y Jesús María, principalmente.</p> <p><i>Nuestros clientes más importantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Posicionamiento en familias: El Cascajal representa una atractiva opción por su calidad, variedad y valor nutricional para ser considerado como una excelente alternativa para atender parejas y madres profesionales para contar con comida en sus hogares. *Posicionamiento corporativo: El Cascajal es una opción conocida, de alta calidad, buen precio y alto valor nutricional para cuidar la alimentación del personal de nuestros clientes corporativos. <p><i>Nichos de mercado:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> *Cliente B2C, personas, parejas y familias cuyos líderes de hogar enfrentan mayores responsabilidades en el hogar y trabajo remoto que limitan las posibilidades de hacerse cargo de la alimentación en determinadas ocasiones o de forma permanente. *Cientes B2B, clientes corporativos que nos consideran la mejor opción para ocuparnos de la alimentación balanceada y diversa de su personal.
<p>Recursos clave</p> <p>Tipos de recursos que disponemos: *Local propio con posibilidades de expansión.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Equipamiento y dotación de equipos modernos que brindan la mayor comodidad y alta capacidad operativa. *Recurso humano comprometido con la empresa con un alto sentido de pertenencia y vocación de servicio. *Talento profesional administrativo altamente calificado con visión estratégica y compromiso por arraigo familiar. *Capacidad financiera y de endeudamiento. 		<p>Canales</p> <p>Mantenemos nuestro concepto de funcionamiento y entrega Omnicanal en atención (medios online y físicos) en los que todos nuestros espacios digitales de contacto complementan y afianzan la entrega de nuestros productos y servicios al cliente. Solo que en este caso espacio físico esta adaptado a las necesidades logísticas de despacho.</p>		
<p>Estructura de costes</p> <p>Costes más importantes: Lo representan los gastos en costos para la preparación de alimentos. Lo recursos más caros corresponden a aquellos relacionados con infraestructura, equipamiento y actualización tecnológica.</p> <p>Las otras actividades que ocupan cargos permanentes y significativos corresponden a pagos de personal fijo operativo, logístico, de seguridad y administrativo, así como el contratado, EN ESTE CASO REPARTIDORES EXCLUSIVOS De igual manera se gasta en insumos recurrentes de empaque u otros requeridos para la operación y administración del local.</p> <p>La publicidad también ocupa asignación presupuestaria siendo los principales medios de promoción pagos en Facebook Ads, que incluye campañas por Facebook e Instagram, así mismo utilizamos las plataformas locales de promoción como atrapalo.pe.</p> <p>Gasto recurrente en servicios públicos e internet (Wifi)</p>		<p>Fuentes de ingreso</p> <p>Nuestro ingresos provienen de una facturación de venta de comida DELIVERY</p> <p>Tenemos distintos métodos de pagos anticipados por reservas y programaciones mediante depósitos, transferencias, pago en efectivo y con tarjetas de créditos presenciales y Online.</p> <p>Los porcentajes de ingresos se miden como un solo canal integral y retorno de inversión promocional se distribuye entre todos los medios a través de los cuales se promociona la propuesta de valor, adicionalmente se soporta en descuentos regulares de promociones estándar como otras innovadoras de creación propia. Que representan un costo relativamente marginal.</p>		

Anexo C. Manual de Imagen.





Somos un restaurante con amplia trayectoria en el mercado ofreciendo a sus clientes el mejor y más variado servicio de comida criolla y marina de Lima.

Brindamos atención en eventos corporativos a empresas y eventos sociales.



ELEMENTOS GRÁFICOS

PALETA DE COLORES

R: 23 G: 37 B: 67 #: 17253F	R: 0 G: 167 B: 167 #: 00A7A7	R: 213 G: 44 B: 136 #: D52C88	R: 205 G: 213 B: 0 #: CDD500	R: 242 G: 139 B: 45 #: F28B2D
--------------------------------------	---------------------------------------	--	---------------------------------------	--

TIPOGRAFÍA

TAYLOR SERIF

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

ARIAL

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

LOGO



ADAPTACIONES ARTES



APLICACIONES BLANCO Y NEGRO



APLICACIONES

Packaging



COMUNICACIÓN

tono de comunicación

Comida Tradicional
Comida Criolla
Sabor casero
Sabor peruano
Generamos valor

COMUNICACIÓN

PÁGINA WEB



FACEBOOK



APLICACIONES

Presencia de Marca
uniformes



BANNER SOCIAL MEDIA IG / FB



FLYERS

Porque tú lo pediste... ahora te traemos
lo mejor del Cascajal
a tu casa u oficina

REVISA LA CARTA



CAJA HERMÉTICA
máxima seguridad

- ◉ Arroz con pollo
- ◉ Causa limeña
- ◉ Estofado de pollo
- ◉ Aji de gallina
- ◉ Cau cau
- ◉ Olluquito
- ◉ Tallarin saltado
- ◉ Arroz con mariscos
- ◉ Carne al vino
- ◉ Carapulcra
- ◉ Seco de res con frejoles
- ◉ y MUCHO MÁS...

Del Casca a tu casa Delivery

987 574 551

ENTREGA SEGURA

- ENTRADA + FONDO
+ POSTRE + BEBIDA -

www.elcascajal.com | Jr. Francisco Lazo 2485

FLYERS WHATSAPP

Lo mejor del Cascajal a tu casa u oficina

Del Casca a tu Chamba

ESTE JUEVES

Menestón
Pasa a la Huancaina
Arroz con pollo
Fruta - Refresco

CAJA HERMÉTICA máxima seguridad

ENTREGA SEGURA

www.elcascajal.com J. Francisco Lazo 2495

ENTRADA + FONDO + POSTRE + BEBIDA

Lo mejor del Cascajal a tu casa u oficina

Del Casca a tu Chamba

Menestón
Pasa a la Huancaina
Arroz con pollo
Fruta - Refresco

CAJA HERMÉTICA máxima seguridad

ENTREGA SEGURA

www.elcascajal.com J. Francisco Lazo 2495

ENTRADA + FONDO + POSTRE + BEBIDA

\$18

Lo mejor del Cascajal a tu casa u oficina

Del Casca a tu Chamba

HOY LUNES

Menestón
Pescado frito con papas y arroz
Arroz con leche - Refresco

CAJA HERMÉTICA máxima seguridad

ENTREGA SEGURA

www.elcascajal.com J. Francisco Lazo 2495

ENTRADA + FONDO + POSTRE + BEBIDA

