

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**BUSINESS CONSULTING - RESTAURANTE GIOS**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO**  
**POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Johnny Manuel Guerrero Concepción, DNI: 45397306

Michael Alfredo Córdova Vega, DNI: 43186474

Ronald Humberto Tenazoa Longa, DNI: 43069881

Roberth Wilmer Mariños Catalán, DNI: 41851735

**ASESOR**

Alex Henry Llaque Sánchez, DNI: 17916948

ORCID 0000-0001-9230-1748

**JURADO**

Juan Pedro Rodolfo, Narro Lavi

Nicolás Andrés Núñez Morales

Alex Henry Llaque Sánchez

**Surco, Abril 2022**

## **Agradecimientos**

Nuestro agradecimiento muy especial a la gerencia de Gios por su apoyo y colaboración para poder realizar esta consultoría, estamos seguros que este trabajo contribuirá al desarrollo del restaurante.

Un agradecimiento especial al Dr. Alex Henry Llaque Sánchez por su asesoría y por compartir sus conocimientos para lograr un excelente trabajo en esta tesis.



## **Dedicatorias**

En primer lugar, a Dios por ser mi guía y soporte, a mi hijo por la fortaleza que me transmite día a día, a mi esposa por su comprensión y enorme apoyo; y a mi madre por su apoyo, consejos y enseñanzas los cuales me han servido para crecer como persona y profesional.

Michael Alfredo Córdova Vega.

El presente trabajo es dedicado a mi abuela, mis hijos y a mi novia, quienes han sido parte fundamental en esta etapa de mi vida y serían los principales protagonistas de este “sueño alcanzado”.

Ronald Tenazoa Longa.

A mi hija Valeria Catalina por ser el motivo de inspiración y superación, a mi esposa Jeniffer por su comprensión y apoyo incondicional. A mis padres Roberto y Rosa por el impulso y motivación para seguir creciendo profesionalmente, y a mis hermanos Analía y Diego por su aliento continuo.

Roberth Mariños Catalán.

A mis padres y familiares por apoyarme incondicionalmente durante todo el tiempo del desarrollo de la tesis.

Johnny Guerrero Concepción.

## Resumen Ejecutivo

4E GOURMET SAC conocida mayormente como Gios es una empresa familiar peruana que inició sus operaciones en el año 2007 con el objetivo de vender pollos la brasa y parrilladas en su establecimiento ubicado en la zona norte de Lima.

El equipo consultor realizó el análisis de la situación actual de la empresa dado que la expectativa principal de los dueños es aumentar las ventas y rentabilidad en el corto plazo. Para esto se realizó un análisis 360 que involucró levantamiento de información en sitio, revisión de los procesos, entrevistas a la plana directiva y operativa, así como encuestas de satisfacción al cliente en donde se evidenció una disminución en las ventas y rentabilidad durante la pandemia COVID-19 dado que la mayor cantidad de ventas de la empresa dependen del canal presencial el cual ha sido afectado por las restricciones de aforo dispuestas por el gobierno peruano.

Con el fin de encontrar la causa raíz de este problema se utilizó el método del diagrama de Ishikawa obteniéndose como principales causas la inexistencia de un plan de ventas y estrategia de marketing digital definida, así como la carencia de personal capacitado en la gestión de herramientas digitales y de los canales no presenciales.

Para aumentar las ventas y rentabilidad de la empresa el equipo consultor propuso la implementación de un plan de ventas mixto que involucra la modernización de los procesos digitales y operativos de la empresa basado en el uso de nuevas tecnologías, campañas de marketing y promociones digitales, así como contratación de nuevo personal calificado. Esto permitirá la expansión de la marca de la empresa y el aumento en un 30% de las ventas de la empresa en un periodo de cinco años. Es importante mencionar que este proyecto tiene un costo de inversión de S/. 112, 000 y es factible para Gios ya que se obtuvo un valor actual neto positivo S/.253,696 y una tasa interna de retorno de 152%.

## Abstract

4E GOURMET SAC mostly known as GIOS is a Peruvian family business that began operations in 2007 with the aim of offering the sale of grilled and barbecued chickens in his restaurant located in the north of Lima. The business is focused on offering their customers a quality service based on the variety of dishes and the excellent atmosphere generated by the company's employees.

Business Consulting Group carried out the analysis of the current situation of the company given that the main expectation of the owners was to increase sales and profit in the short term. To achieve this goal, a 360 analysis were carried gathering information on site, reviewing company processes, interviews with the management and operational staff, as well as satisfaction surveys carried out to the final client, where the high dependence on the face-to-face sale channel was found as the main problem.

In order to find the root cause of this problem, the business consulting group used the Ishikawa diagram method, obtaining as main causes the absence of a defined digital marketing strategy and sales plan, as well as a lack of trained personnel in the management of digital tools and non-face-to-face channels

To increase the sales and profit of the company, the business consulting team proposes the implementation of a mixed sales plan that involves the modernization of the digital and operational side of the company based on the use of new technologies, campaigns and digital promotions, as well as hiring new qualified personnel. This will allow the expansion of the company's brand and an increase the sales on a 30% basis in a five-year period. This project has an investment cost of S / . 112,000 and is feasible for Gios due to positive net present value of S/.253,696 and 152% internal rate of return obtained during the financial evaluation.

## Tabla de Contenidos

<b>Capítulo I: Situación General de Gios .....</b>	<b>1</b>
1.1. Presentación de la Compañía .....	1
1.2. Modelo de Negocio .....	2
1.3. Misión, Visión y Valores de la Compañía .....	7
1.3.1. Misión.....	7
1.3.2. Visión.....	7
1.3.3. Valores y cultura.....	8
1.3.4. Objetivo de Largo Plazo .....	9
1.3.5. Conclusión.....	10
<b>Capítulo II: Análisis de Contexto .....</b>	<b>11</b>
2.1 Análisis Externo .....	11
2.1.1 Análisis PESTE .....	11
2.1.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	21
2.1.3 Las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	23
2.1.4 Oportunidades y Amenazas .....	29
2.2 Análisis Interno .....	30
2.2.1 Análisis AMOFHIT .....	30
2.2.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	38
2.2.3 Fortalezas y Debilidades.....	39
2.2.4 Matriz FODA.....	41
2.3 Conclusiones .....	42
<b>Capítulo III: Análisis del problema.....</b>	<b>43</b>
3.1 Metodología de trabajo .....	43
3.2 Lista de Problemas .....	44

3.1.1 Gestión de compras y proveedores poco eficiente.....	44
3.1.2 Control de gastos inexistente. ....	46
3.1.3 Alta Rotación de Personal.....	46
3.1.4 Demora en la entrega de los platos a la carta.....	47
3.1.5 Alta dependencia del canal presencial como mayor generador de ingresos.....	48
3.3 Elección del problema principal.....	49
3.4 Problema Central.....	51
3.4.1 Alcance.....	52
3.4.2 Propiedad.....	53
3.4.3 Magnitud.....	53
3.4.4 Tiempo.....	53
3.5 Conclusión.....	54
<b>Capítulo IV: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>55</b>
4.1 Mapa de Literatura.....	55
4.2 Revisión de la literatura.....	56
4.2.1 Modelo de Negocio Actual.....	59
4.2.2 Políticas Económicas y normas Legales.....	61
4.2.3 Personal.....	62
4.2.4 Estrategia de Marketing.....	63
4.2.5 Alianzas Estratégicas.....	68
4.2.6 Estrategia de ventas.....	69
4.2.7 Innovación.....	70
4.3 Conclusión.....	75
<b>Capítulo V: Análisis Causa Raíz.....</b>	<b>77</b>
5.1 Personas.....	77

5.1.1 No existe un especialista en la gestión de medios//herramientas digitales .....	77
5.1.2 No se cuenta con un especialista en gestión de clientes .....	78
5.1.3 No existen especialistas dedicados a la gestión y ventas por canales no presenciales.....	78
5.2 Estrategia.....	79
5.2.1 La empresa no cuenta con un plan de ventas.....	79
5.2.2 La empresa no cuenta con indicadores de gestión.....	79
5.2.3 No existe una estrategia de marketing digital definida.....	79
5.3 Organización .....	80
5.3.1 No existe un manual organizacional de funciones definido .....	80
5.3.2 No existe integración entre los canales de venta.....	80
5.4 Herramientas .....	81
5.4.1 No existe  una herramienta para la recopilación de datos y/o análisis del consumidor.....	81
5.4.2 La empresa tiene presencia limitada en medios y canales digitales.....	81
5.4.3 No existe un sistema de pedidos integral para canales no presenciales .....	81
5.5 Comunicaciones y alianzas .....	82
5.4.2 No se realiza campañas y/o promociones .....	82
5.4.3 Falta de alianzas y convenios con otras empresas .....	82
5.4.4 Fidelización de Clientes.....	83
5.6 Matriz de Priorización Causa - Raíz .....	83
5.6.1 Factibilidad .....	83
5.6.2 Beneficio.....	84
5.6.3 Resultado .....	84
5.7 Conclusión .....	85

<b>Capítulo VI: Alternativas de Solución .....</b>	<b>87</b>
6.1 Contratar especialistas en el ámbito digital y operacional .....	87
6.1.1 Contratación de personal con conocimientos y experiencia en la gestión de canales digitales.....	87
6.1.2 Encargado de operaciones de canales no presenciales.....	87
6.2 Elaborar la estrategia de marketing digital.....	88
6.2.1 Campañas y Promociones.....	88
6.2.2 Alianzas y Convenios .....	89
6.2.3 Presencia en medios digitales .....	90
6.3 Plan de Ventas Integral .....	91
6.3.1 Plan de ventas digital.....	92
6.3.2 Plan del canal de ventas no presencial (Delivery y para llevar).....	93
6.4 Implementar CRM .....	93
6.5 Evaluación de Alternativas de Solución .....	95
6.6 Conclusión .....	97
<b>Capítulo VII: Plan de Implementación.....</b>	<b>98</b>
7.1 Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto .....	98
7.1.1 Plan de Implementación (Gantt Chart) .....	98
7.1.2 Presupuesto .....	102
7.2 Factores Clave y actividades para el Éxito de la Implementación.....	103
7.2.1 Factores Claves.....	103
7.2.2 Actividades clave.....	104
7.3 Riesgos .....	113
7.4 Conclusión .....	114
<b>Capítulo VIII: Resultados Esperados .....</b>	<b>115</b>

8.1 Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación.....	115
8.2 Recuperación de la inversión .....	117
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>120</b>
9.1 Conclusiones .....	120
9.2 Recomendaciones.....	122
<b>Referencias.....</b>	<b>124</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>132</b>
<b>Apéndice A: Reuniones de relevamiento de información con Gios.....</b>	<b>132</b>
<b>Apéndice B: Guía de Entrevista .....</b>	<b>133</b>
<b>Apéndice C: Cuadro Tabulado de entrevistas a Clientes.....</b>	<b>135</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1.	Población de los Distritos del Cono Norte de Lima	17
Tabla 2.	Gasto Promedio Mensual en los distritos del cono norte.	19
Tabla 3.	Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)	22
Tabla 4.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	38
Tabla 5.	Matriz FODA	41
Tabla 6.	Venta Anual por tipo de Canal	48
Tabla 7.	Distribución de Ventas Anual por tipo de Canal	48
Tabla 8.	Matriz de Priorización de Problemas	51
Tabla 9.	Mapa de Literatura	57
Tabla 10.	Funcionalidades de herramienta Crm	73
Tabla 11.	Lista de priorización de causas	85
Tabla 12.	Evaluación de alternativas de solución	97
Tabla 13.	Diagrama Gantt Actividades	99
Tabla 14.	Presupuesto de Implementación	102
Tabla 15.	Factores Clave de Éxito de las Iniciativas	104
Tabla 16.	Actividades por Alternativa de solución Propuesta	105
Tabla 17.	Factores de riesgos que pueden afectar el proyecto	112
Tabla 18.	Beneficios y Metodología de Medición de las Alternativas de Solución	114
Tabla 19.	Proyección del flujo de caja libre de la empresa Gios	117
Tabla 20.	Estado de Pérdidas y Ganancias de Financiera Gios Proyectado al 2026	118

## Lista de Figuras

Figura 1. Establecimiento Gios.	2
Figura 2. Modelo de Negocio Gios.	3
Figura 3. Business Model Canvas Gios.	5
Figura 4. Customer Journey de Gios	7
Figura 5. Organigrama del punto de venta	9
Figura 6. Variación porcentual del Producto Bruto Interno del Perú.	13
Figura 7. Aporte de la actividad económica Alojamiento y Restaurantes al PBI nacional.	14
Figura 8. Estimación de población al 2028	16
Figura 9. Ingresos Promedio a Nivel Nacional y Lima.	18
Figura 10. Cinco Fuerzas de Porter	23
Figura 11. Mapa de competidores de Gios en la zona límite Comas - Carabayllo.	28
Figura 12. Organigrama corporativo de Gios.	31
Figura 13. Productos de la carta de Gios	32
Figura 14. Diagrama de Ishikawa.	77

## **Capítulo I: Situación General de Gios**

### **1.1. Presentación de la Compañía**

4E GOURMET SAC conocida mayormente en el mercado peruano como Gios es una empresa familiar que inició sus operaciones en el año 2007 como una cafetería donde se realizaba la venta de jugos y todo tipo de sándwiches. En sus primeros años, Gios operaba en un establecimiento pequeño y alquilado en el distrito de Comas donde obtuvieron gran reconocimiento e incrementaron sus ingresos de S/ 0.3MM en el 2007 a S/1.5MM en el 2019 y de esta manera la empresa optó por ampliar la carta y variedad de los productos ofrecidos, así como realizar la compra de un establecimiento adicional para atender un mayor flujo de clientes. En la actualidad, Gios es un restaurante especialista en elaboración de pollo a la brasa y parrillas dirigido a familias de Comas y Carabayllo del nivel socioeconómico C y D con rango de edad entre 20 y 50 años. Su establecimiento principal se encuentra ubicado en la Av. Universitaria Norte 10481 en la urbanización San Felipe de Comas (Ver Figura 1). El establecimiento de Gios se caracteriza por tener un concepto diferenciador ya que ofrece a sus clientes un edificio cálido y moderno dividido en tres ambientes: una zona de venta y atención al público en el primer piso, una terraza dedicada a la operación nocturna del establecimiento en donde se ofrecen diferentes tipos de licores y bebidas a los clientes en el segundo piso, así como un tercer piso que se utiliza para atender eventos o reservas corporativas. Hoy en día, el restaurante destaca en el mercado de la zona norte de Lima Metropolitana por la variedad de su carta, ya que cuenta con gran diversidad de platos, jugos, cócteles y cervezas para los diferentes gustos del cliente, así como el excelente servicio ofrecido por su personal en el establecimiento (Ver Apéndice C). Debido a la pandemia actualmente la empresa está utilizando su aforo al 40% del local y se está concentrando en el modelo de atención por delivery; la estructura de colaboradores se ha modificado, pasando de

45 full time a 43 part-time, divididos entre las áreas de negocio, centro de producción y el establecimiento de atención al público en general.



Figura 1. Establecimiento Gios.  
Tomado de: *Página de Gios* (<https://gios.pe/>)

## 1.2. Modelo de Negocio

A continuación, se detalla el modelo de negocio que utiliza Gios en la actualidad para realizar la venta de platos y bebidas. Como se puede apreciar en la figura 2, existe una etapa previa a la comercialización de los productos en el restaurante en donde Gios, a través del área de logística, interactúa con diversos proveedores (Mercado Unicachi, Makro, Alicorp-Avícola, entre otros) con la finalidad de obtener los insumos necesarios para la preparación de los platos y bebidas que son ofrecidos en el punto de venta. Estos insumos son recibidos, procesados y almacenados en su centro de producción en donde en paralelo se realiza la preparación de las salsas con receta secreta Gios ofrecidas en el restaurante. En una segunda etapa, se aprecia que este centro de producción abastece de insumos al restaurante de forma diaria, de acuerdo a los requerimientos de las principales áreas del negocio en el punto de venta (cocina, bar, administración), de manera tal que se haga efectiva la comercialización de platos y bebidas. En una tercera etapa se realiza la atención al público en general a través de los diversos canales de venta de la empresa: atención al público en el establecimiento

principal, venta para llevar y venta por delivery, canal que debido a la pandemia ha alcanzado mayor participación.



Figura 2. Modelo de Negocio Gios.  
Tomado de: *Elaboración propia*.

A continuación, se detalla el modelo Canvas de la empresa Gios (Ver Figura 3). En primer lugar, los principales clientes de Gios son familias y personas que viven y/o trabajan en Lima Norte, principalmente de los niveles socioeconómicos C y D de los distritos de Comas y Carabayllo. Estos clientes se caracterizan por ser personas con un rango de edad entre los veinte y cincuenta años que ven en Gios un establecimiento que ofrece productos de calidad y un espacio en donde se puede realizar la celebración de diversos eventos especiales. La propuesta de valor se basa en ofrecer a sus clientes productos de calidad a costos accesibles al segmento del mercado, los mismos que sobresalen y se diferencian en el mercado de Lima Norte por el sabor y la calidad de sus insumos, la variedad de los platos

ofrecidos en la carta, el excelente servicio ofrecido por su personal y por un ambiente cálido y diferenciado para la familia (Ver Apéndice C). La relación actual con sus clientes es básicamente presencial a través del punto de venta, sin embargo, en los últimos años han implementado un canal básico adicional de publicidad a través de la red social Facebook, plataforma que les permite interactuar con sus clientes y ofrecer los diversos productos y servicios de la carta Gios. Los canales de atención son: (1) presencial en su establecimiento, el cual representa el 85% de sus ventas, (2) presencial para llevar el cual representa el 7% de sus ventas y (3) venta por delivery que representa el 8% de sus ventas. En el 2020 Gios cerró sus instalaciones debido a la pandemia y en el 2021 la distribución de ventas ha cambiado, siendo el 45% ventas por delivery y recojo en tienda. Su actividad clave es la elaboración de pollos a la brasa, platos a la carta en base a carnes y pastas, venta de bebidas y licores.

Respecto a los recursos claves del modelo de negocio, estos se dividen en las siguientes categorías: (1) físicos, en donde destacan el establecimiento de venta de Gios y el centro de producción, los cuales deben mantenerse operativos en todo momento; (2) humanos, que está formado por el personal operativo del punto de venta y el equipo de gestión corporativa; y (3) intelectuales tales como los recetarios utilizados en el bar y la cocina, los instructivos de atención al cliente y los software empleados en la gestión del establecimiento. Sus socios clave son los proveedores que abastecen todos los insumos, licores y alimentos que forman parte de la carta, como pollo, carnes y pastas. Por otro lado, la fuente principal de ingresos en Gios se basa por las transacciones de pedidos de sus productos (comidas y bebidas), en donde el precio ofrecido incluye el producto más el servicio prestado en el establecimiento.

Respecto a la estructura de costos, Gios en la actualidad mantiene costos fijos que se dividen entre el pago del alquiler del centro de producción, el pago de planillas del personal que opera en el restaurante y centro de producción, así como el pago de servicios básicos para la operación como luz, agua y mantenimiento, además de realizar el pago de costos variables

como los insumos de producción y productos comercializables (gaseosa, cerveza, licores). En la figura 3, se muestra el detalle



Figura 3. Business Model Canvas Gios.  
Tomado de: *Elaboración propia*

De igual manera, es importante destacar el customer journey que realizan los clientes que visitan Gios. Para esto durante dos semanas el equipo de trabajo observó detalladamente las operaciones y servicio que brinda Gios al cliente en sus diferentes canales de venta. En la figura 4, se aprecia al detalle el Customer Journey de Gios para sus tres canales de venta. En primer lugar, se aprecia que en el canal presencial el cliente ingresa al establecimiento y es recibido por una anfitriona, la misma que le saluda, ayuda al cliente ubicándolo en una mesa disponible y entrega la carta. A continuación, se acerca el mesero, quien anota el pedido que realiza el cliente. Este mesero se acerca a la máquina registradora de pedidos de Gios e ingresa el pedido al sistema. Luego el equipo de cocina elabora los platos solicitados, el mismo que luego es entregado al cliente a través de los meseros. Finalmente, el cliente luego de consumir el plato recibido, solicita al mesero la emisión de la cuenta. En ese momento el

mesero se acerca al sistema de facturación y genera la cuenta correspondiente, para luego realizar el cobro a través del medio de pago solicitado y entregar la boleta y/o factura correspondiente.

En segundo lugar, en el canal Para-Llevar el cliente ingresa al establecimiento de Gios y es recibido por una anfitriona, la misma que le saluda y entrega de la carta. A continuación, se acerca el mesero, toma el pedido y registra en el sistema el plato elegido por el cliente. Dicho pedido es recibido por la cocina, donde un administrador de la cocina coordina con el personal la preparación del pedido. Una vez culminado el pedido, se realiza la entrega correspondiente al cliente quien realiza el pago directamente en la caja, a través de pago con tarjeta o efectivo. El cajero genera la boleta electrónica o factura según sea el caso y se la entrega al cliente.

En tercer lugar, en el canal de atención por delivery, el cliente se comunica con Gios a través de la línea telefónica del establecimiento; dicha llamada es atendida por un operador, quien solicita los siguientes datos al cliente: (1) Nombre y apellidos, (2) Correo Electrónico, (3) Confirmación del teléfono de contacto. Luego de recibido el pedido, el operador pregunta al cliente si pagará en efectivo o con tarjeta con lo cual redirecciona el pedido a la cocina, donde un administrador coordina con el personal la preparación del pedido. Finalmente, se entrega el pedido al motorizado, quien se encarga de realizar la entrega del pedido en la dirección indicada por el cliente.

El equipo de trabajo realizó encuestas de satisfacción a una muestra considerativa por cada canal (Ver apéndice C). Los resultados se muestran en el Anexo 1.

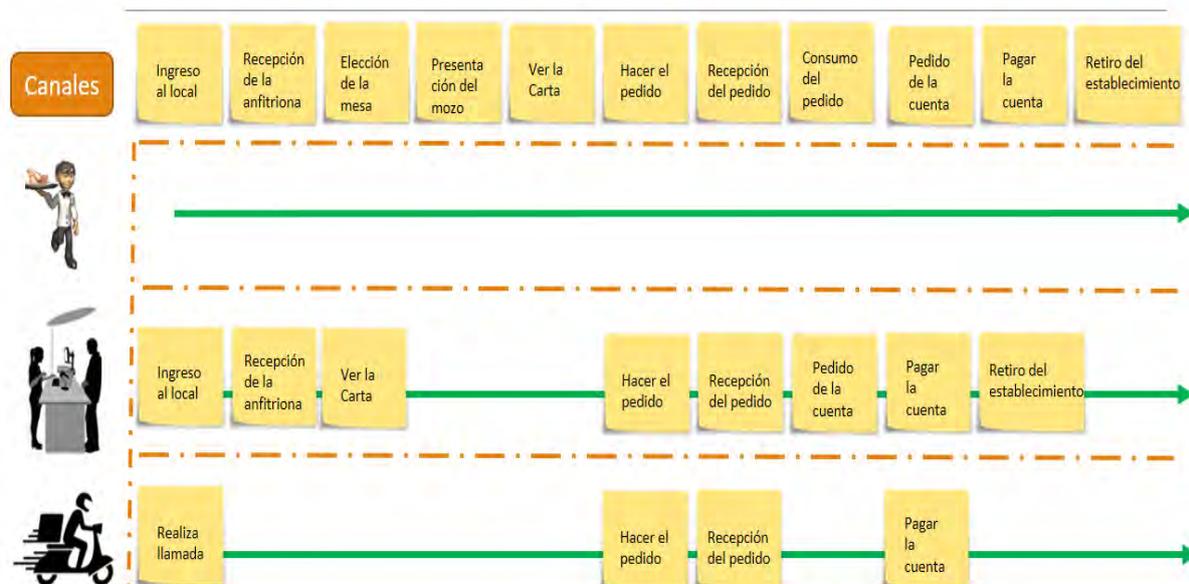


Figura 4. Customer Journey de Gios  
Tomado de: *Elaboración propia*

### 1.3. Misión, Visión y Valores de la Compañía

#### 1.3.1. Misión

La misión de la compañía es “ser reconocida como el mejor restaurante de su rubro en Lima Norte, diferenciándose por los productos, servicios y experiencia de calidad que ofrecen a sus clientes”. En relación al modelo de D’Alessio(2015) se propone para Gios la siguiente misión “Elaborar productos y servicios con insumos de calidad, ofreciendo experiencias únicas, generando bienestar y valor para los clientes de lima norte.”

#### 1.3.2. Visión

Gios define su visión de la siguiente manera: “Ser reconocido en un máximo de cinco años como una empresa socialmente responsable, centrada en el cliente, líder de la industria de restaurantes en Lima Norte”. Al analizar este enunciado bajo el modelo presentado por D’Alessio (2015), identificamos que cumple con: (1) Ideología central definida, (2) Visión de futuro, (3) Es simple, clara y comprensible, (4) Ambiciosa, convincente y realista, (5) Projectada a un alcance geográfico y (6) Horizonte de tiempo. En relación al modelo de D’Alessio se propone para Gios la siguiente visión: “Para el año 2026, Gios será líder en el

mercado de gastronómico de Lima Norte con una alta rentabilidad, participación del mercado y un segmento de marca establecido, reconocido por la variedad de su carta y calidad de sus productos. Contribuirá con el desarrollo de los distritos en donde estén ubicados sus restaurantes, mejorando la calidad de vida de las personas y poniendo énfasis en el desarrollo económico y cuidado del medio ambiente”.

### 1.3.3. Valores y cultura

Los Valores que tiene Gios de acuerdo a los estatutos internos de la empresa:

- **Responsabilidad;** Reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de nuestros actos.
- **Respeto;** Valorar los intereses y necesidades de nuestros compañeros.
- **Trabajo en equipo;** Cooperar para lograr un objetivo común.
- **Orden;** Mantener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- **Mejora continua;** Buscar constantemente mejorar los procesos y servicios para brindar una mejor atención a nuestros clientes.
- **Vocación de servicio;** Brindar atención de calidad a nuestros clientes a través de una buena predisposición del equipo de colaboradores.

En relación a la cultura organizacional, Gios propone una estructura colaborativa en donde sus trabajadores realizan una labor compartida enfocada en la satisfacción del cliente (Ver Figura 5).

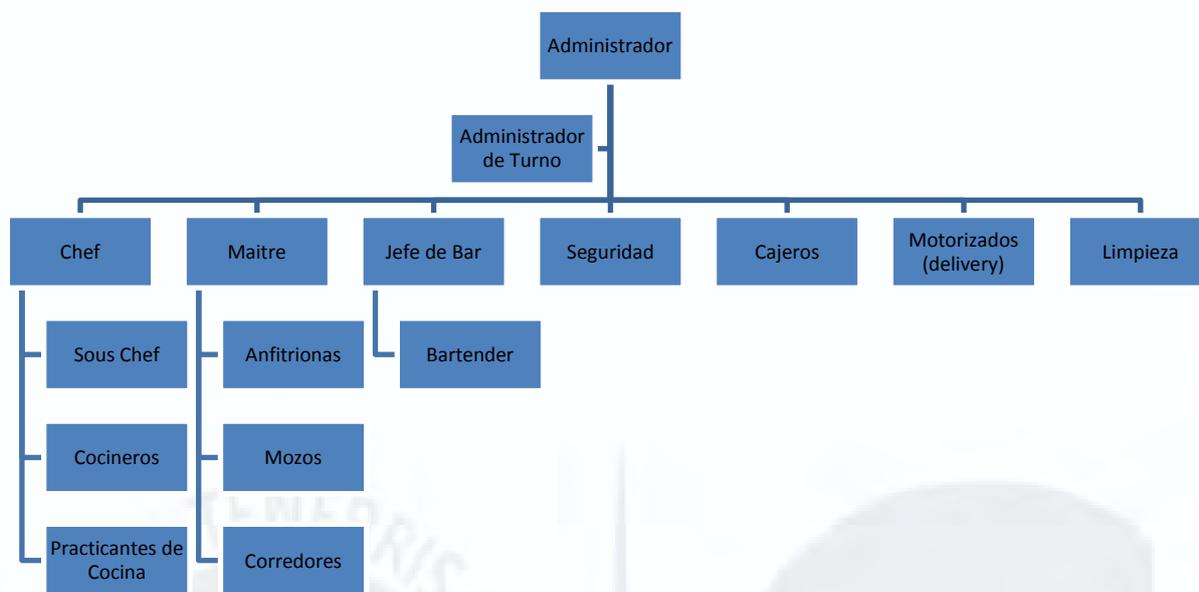


Figura 5. Organigrama del punto de venta  
Elaborado en conjunto con *Gerencia de Gios*.

#### 1.3.4. Objetivo de Largo Plazo

La organización se ha planteado los siguientes objetivos de largo plazo.

1. Conseguir un aumento del 30% en sus ventas con respecto al promedio anual en el período 2017 – 2019, pasando de 1.5MM en promedio en el período 2017 – 2019 a 2MM al 2026.
2. Al 2026 aumentar la exposición de la marca de Gios en la zona norte de Lima de manera que la empresa se posicione en los distritos de Comas, Carabayllo, Los Olivos, Puente Piedra, e Independencia.
3. Para el año 2026, se espera duplicar la recurrencia de los clientes a través del canal por delivery pasando actualmente de 2 solicitudes a 4 solicitudes anuales, asimismo incrementar el Ticket promedio por visita de S/. 23 a S/.

4. Incrementar la participación de venta del canal no presencial de 16% en el 2019 a 35% al 2026.

### **1.3.5. Conclusión**

Gios es una empresa que tenía establecido como modelo de negocio un flujo de atención enfocado principalmente en el canal de ventas presencial, sin embargo, dada la coyuntura actual que se ha generado por el COVID-19 optaron por actualizar sus procesos administrativos y operativos de manera tal que la compañía se adapte a los nuevos retos del mercado y evitar una posible crisis financiera durante la pandemia. Revisando el plan de acción actual, no existe pauta digital para comunicar los cambios efectuados, sin embargo, se avanzó implementando la página web donde se muestra la carta de platos y bebidas. Por otro lado, la venta delivery y para llevar se han vuelto canales relevantes para no generar pérdidas y mantenerse en el mercado.

## Capítulo II: Análisis de Contexto

### 2.1 Análisis Externo

#### 2.1.1 Análisis PESTE

El análisis externo se desarrolla en base al modelo del análisis PESTE, el cual comprende las siguientes fuerzas: políticas, gubernamentales y legales (P), Económicas y financieras (E), sociales, culturales y demográficas (S), tecnológicas y científicas (T), ecológicas y ambientales (E), las cuales permiten evaluar el entorno y como éste influye en el comportamiento de la organización en un determinado sector (D'Alessio, 2013).

##### a. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Impuesto general a las ventas (IGV) a una serie de servicios y conjunto de diversos bienes en el Perú, la misma que está vigente ha relación a los aspectos legales en el Perú, en la actualidad existe la Ley N° 31105, la cual exonera del ista el 31 de diciembre del 2021. Entre los productos que se encuentran exonerados y son utilizados por Gios destacan frutas y verduras (Diario El Peruano, 2021). De igual manera, en enero del 2021, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) mediante Resolución Ministerial 035-2021-EF/15 actualizó las tasas de impuesto selectivo al consumo para los productos que afectan la salud y/o el medio ambiente (gaseosas, licores, cigarros, gasolinas, vehículos, entre otros) incrementándose en 1%. Analizando el impacto que pueden tener ambas normas en la operación de Gios, se concluye que existe una amenaza latente en donde podría suscitarse un alza en los precios de los insumos, en tal sentido Gios deberá considerar un escenario negativo en el cual la rentabilidad del negocio se vería afectada y en consecuencia deberán modificar los precios de venta de sus productos.

De acuerdo con el Decreto Supremo N° 005-2022-PCM (El Peruano, 2022) las tiendas en general podrán alcanzar un aforo de 60% (anteriormente, el aforo permitido era de 50%),

mientras que los restaurantes y servicios afines, con excepción de los bares, pasarán de un aforo de 40% a 50%. Gios identifica una amenaza en sus ingresos que genera el canal presencial y una oportunidad de crecimiento en el canal no presencial (para llevar y delivery).

Es importante mencionar el proyecto de ley 05734/2020-CR, el cual promueve la reactivación de las micro y pequeñas empresas afectadas por la crisis sanitaria del COVID-19. Esta ley contemplaría medidas como: (a) creación del fondo empresarial MYPE de modo tal que las empresas puedan reprogramar y refinanciar sus deudas; (b) las empresas puedan obtener créditos de parte del sistema financiero, instituciones financieras y cooperativas de ahorro; (c) condonación de intereses moratorios durante el periodo de estado emergencia sanitaria; y (d) periodo de gracia de seis meses por parte de SUNAT para la abstención del cobro de impuestos hacia la MYPE. Asimismo, según decreto legislativo N° 1455 publicado en el Diario el Peruano( 2020) se crea el programa Reactiva Perú el que tiene por objeto garantizar el financiamiento de la reposición de los fondos de capital de trabajo de empresas que enfrentan pagos y obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios a través de un mecanismo que otorgue la garantía del Gobierno a los créditos en moneda nacional que sean colocados por las Empresas del Sistema Financiero (ESF). En tal sentido, si bien se observa que el flujo de ventas de Gios ha sido impactado durante la pandemia, vemos que existen mecanismos que permiten que las empresas puedan mantener su operación durante el periodo de emergencia sanitaria, así como garantizar la continuidad de trabajadores y operadores. Asimismo, se crea una ventana de tiempo en donde las empresas pueden regular las operaciones financieras y/o pagar/amortizar deudas pendientes.

#### **b. Fuerzas económicas y financieras (E).**

En relación a los indicadores macroeconómicos, hasta el 2019 el PBI se encontraba en una tendencia positiva de crecimiento, siendo 4.8% el promedio en los últimos diez años

(INEI, 2020); sin embargo, debido a la pandemia de COVID-19 el PBI tuvo una contracción de - 11.12% en el 2020 (INEI, 2021a) como se puede ver en la Figura 6. A pesar de la paralización económica durante los meses más críticos de la pandemia, el Fondo Monetario Internacional proyecta un crecimiento del PBI entre 7.3% a 9% en el 2021 (Gestión,2021). Adicionalmente, el sector Alojamiento y Restaurantes redujo su producción en -50% en el 2020 en relación al 2019 debido a la pandemia (Gestión,2021). Por otro lado, el Perú cerró el año 2020 en 2.15% de inflación (INEI, 2021) resultado que se encuentra dentro del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú (1.0% - 3.0%).

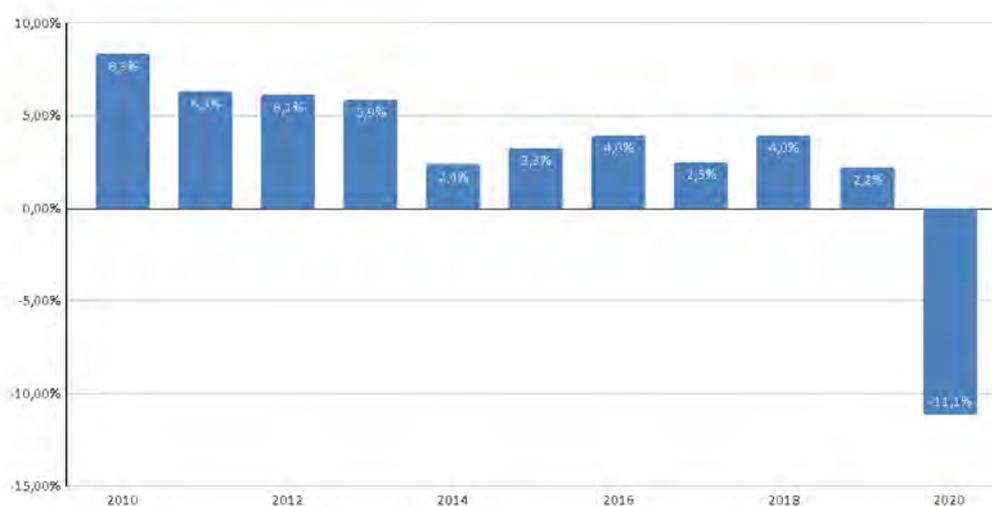


Figura 6. Variación porcentual del Producto Bruto Interno del Perú.  
Adaptado de “*Estadísticas Economía,*” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En los últimos años el aporte al PBI de la actividad económica de alojamiento y restaurantes venía en aumento. En el 2014 se registró una contribución de 15,000 millones, en el 2019 llegó a 17,600 millones y esta misma tendencia se esperaba para los años 2020 y 2021. Este mismo comportamiento se evidenció en el aporte que tuvo la ciudad de Lima a este rubro, 9,800 millones en 2014 y 11,500 millones en el 2019. Sin embargo, en el 2020 el escenario fue completamente diferente, el aporte al PBI de esta actividad registró una caída significativa del orden del 50% aproximadamente, llegando a ser solo 8,700 millones y en el

caso de Lima fue de 5,700 millones (INEI, 2021b) como se puede ver en la Figura 7. Este comportamiento negativo fue como consecuencia de la disminución de los subsectores de restaurantes (-45,7%) y alojamiento (-72,6%). El impacto en sector de restaurantes se dio por la llegada del coronavirus, el cual provocó que el Estado implante medidas de cuarentena nacional obligando inicialmente al cierre temporal de los locales y luego al aforo reducido. Esta proyección de crecimiento y la aparición de una pandemia pueden convertirse en una oportunidad y una amenaza respectivamente que podrían impactar la rentabilidad de las empresas. En tal sentido, Gios podría tener la oportunidad de aumentar sus ventas considerando abrir nuevos canales de venta y/o realizar la apertura de un segundo punto de venta.

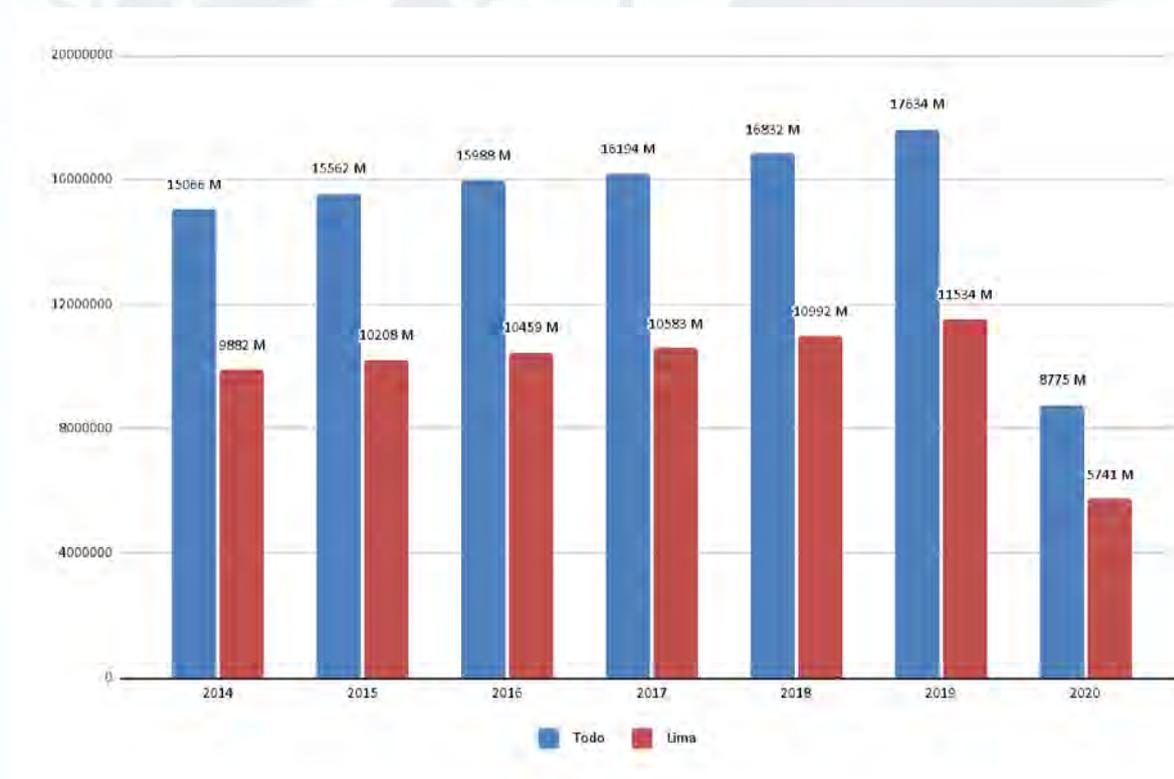


Figura 7. Aporte de la actividad económica Alojamiento y Restaurantes al PBI nacional. Adaptado de “*Estadísticas Economía,*” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

**c. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).**

En relación, a las fuerzas culturales, se observa un crecimiento de la gastronomía peruana en los últimos años, donde el pollo a la brasa es uno de los platos más consumidos (Gestión, 2019). Asimismo, según la Asociación Peruana de Avicultura (APA) el Perú cuenta con casi 13 mil restaurantes de pollo a la brasa, de los cuales unos 8 mil se concentran en Lima y los demás en provincias. Además, se ha establecido el “día del pollo a la brasa” el tercer domingo de julio de cada año (El Comercio, 2019). Gestión (2016) informó que cada hogar peruano consume un promedio de 16 pollos a la brasa al año y solamente en su día de celebración en el 2019 se consumieron más de un millón de pollos a la brasa en Lima Metropolitana. En este sentido tomando como referencia los números obtenidos hasta el 2019 (pre COVID-19), se presenta una oportunidad para Gios para potenciar sus canales de ventas no presenciales e incrementar sus ingresos. Adicionalmente, a medida que la población peruana se encuentre vacunada y la capacidad de aforo de los restaurantes vuelva al 100% de disponibilidad se podrá evaluar el establecimiento de un segundo punto de venta o un centro de operaciones adicional.

En relación a temas demográficos, según el último censo realizado por el INEI en el año 2017, el Perú cuenta con 31'237,285 habitantes considerando población efectivamente censada y población omitida. De este total, la población efectivamente censada alcanzó 29'381,884. De cara al 2022, el INEI estimó que la población alcanzará 33'470,569 y para el 2028 alcanzará 35'319,039 habitantes (Ver Figura 8).

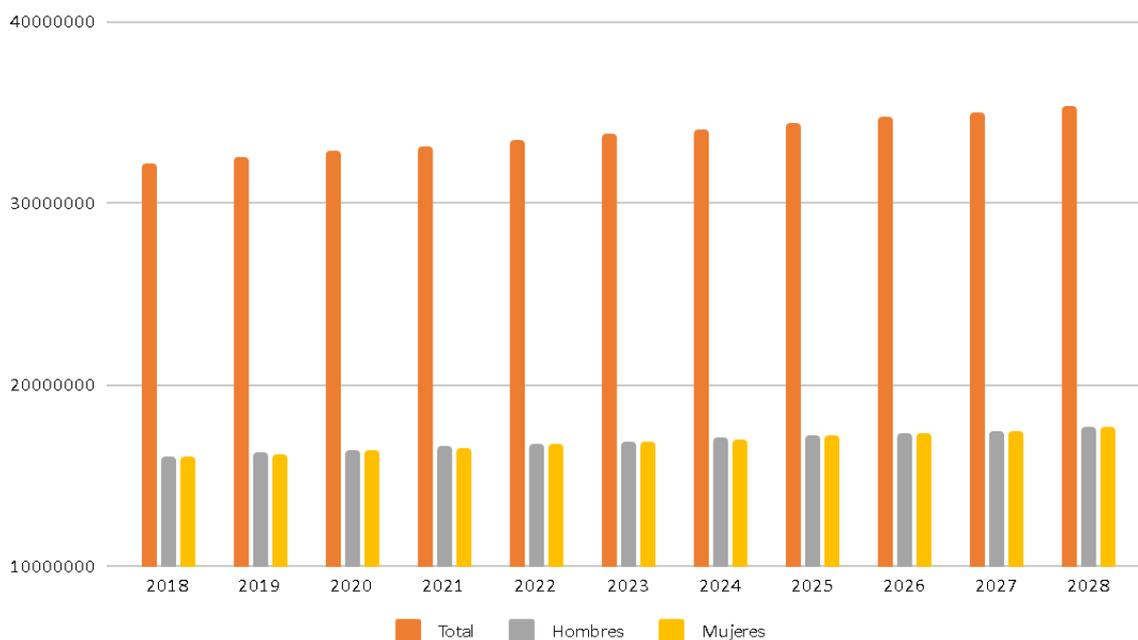


Figura 8. Estimación de población al 2028

Adaptado de “*Estadísticas Población y Vivienda,*” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Según el censo del 2017, Lima es el departamento con mayor cantidad de habitantes, con un total de 9'485,405 millones. Asimismo, agrupando los distritos de Lima Norte (Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres) la población llega a ser de 2, 604,808 habitantes. Comas, que es el distrito donde se encuentra Gios tiene una población de 537,263 habitantes. En tal sentido, se infiere que Gios tiene la posibilidad de establecer un segundo punto de venta en los distritos de Lima que cuenten con una población similar o mayor a Comas. Ver Tabla 1.

Tabla 1

*Población de los Distritos del Cono Norte de Lima*

Distrito	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Lima	302,056	296,890	291,849	286,849	281,861	276,857	271,814	268,777	265,693
Ancón 1	36,401	37,487	38,612	39,769	40,951	38,482	39,600	40,529	41,474
Carabaylo	237,269	247,077	257,326	267,961	278,963	290,311	301,978	309,899	317,952
Comas	509,976	512,565	515,248	517,881	520,403	522,760	524,894	531,027	537,263
Independencia	215,941	216,125	216,323	216,503	216,654	216,764	216,822	218,582	220,372
Los Olivos	339,028	344,280	349,670	355,101	360,532	365,921	371,229	377,915	384,711
Puente Piedra	263,594	276,886	290,884	305,537	320,837	336,928	353,489	363,194	373,062
San Martín de Porres	620,193	632,974	546,191	659,612	673,149	686,702	700,177	714,952	729,974
Total	2,524,458	2,564,284	2,506,103	2,649,213	2,693,350	2,734,725	2,780,003	2,824,875	2,870,501

Nota. Adaptado de “Provincia de Lima Compendio Estadístico 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf)).

Otras variables importantes son los ingresos promedio y la pobreza de la población. En cuanto a la primera, entre los años 2013 y 2017 el ingreso promedio aumentó de 1,184 soles a 1,376 soles en todo el Perú, siendo Lima la ciudad con mayores ingresos (Ver Figura 9). Entre diciembre del 2018 y febrero del 2019 el ingreso promedio mensual de Lima llegó a ser de 1,692 soles, siendo la zona centro la de mayores ingresos con 2,584 soles. Luego le sigue la zona o cono este con 1,501 soles y continua el cono norte con 1,478 soles (RPP, 2019). En relación con los niveles socioeconómicos (NSE) C y D en la zona norte, el gasto promedio mensual en alimentación se encuentra entre 1,254 soles y 1,077 soles

respectivamente. Asimismo, es importante mencionar que el promedio de gasto familiar mensual de los NSE C y D se ubicó en 3,037 y 2,270 soles respectivamente y el promedio de ingreso familiar mensual de los mismos niveles fue de 4,213 y 2,905 respectivamente (ver tabla 2). Luego de realizar el análisis demográfico vemos que la capacidad adquisitiva de los segmentos C y D ha aumentado en los últimos años y se encuentra en una tendencia ascendente. En tal sentido que Gios puede definir una estrategia de ventas para dichos segmentos de modo tal que incremente su rentabilidad.

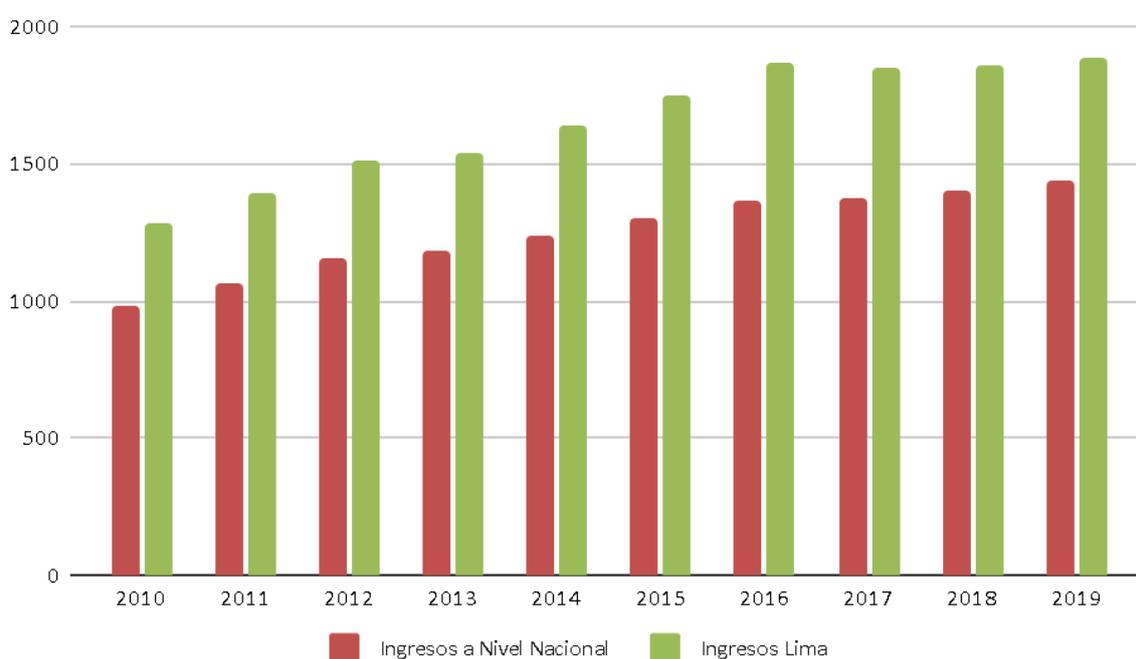


Figura 9. Ingresos Promedio a Nivel Nacional y Lima.

Adaptado de “*Estadísticas – Empleo - Ingreso Promedio Proveniente del Trabajo,*” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

Tabla 2

*Gasto Promedio Mensual en los distritos del cono norte.*

Gasto Promedio mensual en soles	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Grupo 1: Alimentos	1,704	1453	1,254	1,077	1,068	1,240
Grupo 2: Vestido y Calzado	326	294	174	143	150	191
Grupo 3: Alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda	521	442	404	276	182	365
Grupo 4: Muebles, enseres y Mantenimiento de la vivienda	883	226	137	93	78	148
Grupo 5: Cuidado, conservación de la salud y servicios médicos	458	339	190	128	106	202
Grupo 6: Transporte y comunicaciones	1,588	608	293	159	57	323
Grupo 7: Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza	933	787	380	254	161	424
Grupo 8: Otros bienes y servicios	408	302	205	139	122	204
Promedio General de Gasto Familiar Mensual	6,821	4,450	3,037	2,270	1,924	3,098

Nota. Tomado de “Tablero de Niveles Socioeconómicos,” por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2018 (<http://dashboardeim.com/Webdash6.aspx>)

#### **d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).**

En los últimos años, el uso de la tecnología se ha convertido en un factor fundamental en las empresas para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado. Hoy en día, el aumento de la productividad, diferenciación, agilidad y uso de otras herramientas son requisitos indispensables para toda organización.

El impacto de la pandemia COVID-19 evidenció muchas carencias y dificultades en las empresas peruanas respecto al uso del comercio electrónico, en tal sentido estas tuvieron que adaptarse y reinventarse para mantenerse. Es así que en los últimos meses se ha

visualizado un crecimiento del comercio electrónico, el cual de acuerdo a un estudio realizado por Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2021), ha aumentado en un 50% generando US\$6,000 millones de dólares en el 2020. Es importante señalar que el rubro de restaurantes creció un 10,190% siendo el ticket promedio virtual de S/.92. En tal sentido, es importante que Gios realice ventas a través del comercio electrónico dado que le permitiría incrementar la venta de productos y mejorar la fidelidad de sus clientes al ofrecerles un nuevo canal.

Actualmente las aplicaciones móviles son una herramienta muy importante en el negocio de restaurantes, en tal sentido, integrar los sistemas de los restaurantes con empresas como Pedidos Ya o Rappi, es una excelente opción para mejorar o aumentar las ventas. De acuerdo a la Cámara de Comercio Electrónico (2021) las empresas de app delivery tuvieron un crecimiento del 233% en los últimos dieciocho meses. Lima se ha convertido en la ciudad que más pedidos registra a nivel global, donde el número de transacciones superan en 30% a ciudades importantes como Madrid o Barcelona (El Comercio, 2019). En el caso de Gios, actualmente trabajan con motorizados propios, sin embargo, se presenta una oportunidad para ahorrar costos y aumentar las ventas al trabajar con estos nuevos servicios de aplicación digital.

En la actualidad todo negocio debe contar con una gestión eficiente en la relación que mantiene con sus clientes, de esta forma podrá incrementar las ventas de productos y servicios alcanzando altos índices de fidelización. De acuerdo a Bose (2002, p. 89) la Gestión del Relacionamiento de los Clientes (CRM) se define como la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos. La administración de las relaciones con los clientes es un acercamiento de la empresa para entender e influenciar la conducta de estos mediante una comunicación significativa con el objetivo de mejorar la adquisición, retención, lealtad y

rentabilidad del cliente (Swift's, 2001). Gios cuenta actualmente con un sistema propio que permite almacenar información del canal delivery pero que no viene siendo explotado por los canales tradicionales y para llevar. En este sentido este sistema complementado con un proceso de recopilación de datos puede convertirse en una oportunidad para aumentar la fidelización, relacionamiento y generar campañas.

#### **e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).**

El Perú se encuentra situado geográficamente en una zona de alto riesgo, además de encontrarse entre los diez países de mayor diversidad del planeta, en consecuencia, el país se encuentra vulnerable ante los efectos del cambio climático y los desastres naturales. Los desastres naturales vienen acompañados de enfermedades y pérdidas de cultivos, por ende, los recursos naturales de las poblaciones y los recursos de las industrias se ven afectados. Por ejemplo, el fenómeno de El Niño Costero ocurrido en el 2017 afectó significativamente a la industria agrícola, agroindustrial y por tanto la industria alimentaria, básicamente por la destrucción de terrenos agrícolas, además de la aparición de plagas y heladas. Estos fenómenos resultan en una amenaza que no puede ser dejada de lado por Gios, ya que podría aumentar el precio de los insumos y afectar el nivel de producción del restaurant.

#### **2.1.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).**

Luego de realizar un análisis exhaustivo de los factores externos a través del análisis PESTE, se desarrolló el análisis estratégico mediante una nueva matriz MEFE, en el cual se buscará observar información adicional en conjunto con una valorización que permitirá cuantificar de manera práctica las oportunidades y amenazas. En la tabla 3 se muestra el detalle.

Tabla 3

*Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje
<b>Oportunidades</b>				
O1:	Oportunidad para la expansión de la marca dado que se genera la posibilidad de realizar la apertura de un segundo punto de venta.	0.1	2	0.2
O2:	Obtener mejores precios de venta de insumos debido a la gran variedad de proveedores que existe en el mercado peruano.	0.08	3	0.24
O3:	El desarrollo y la expansión de la zona norte de Lima implica una oportunidad de crecimiento económico en el rubro debido al aumento del poder adquisitivo de las familias o empresas pertenecientes a dicho sector. (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2018).	0.08	2	0.16
O4:	Implementación de tecnología de información que permita gestionar el desarrollo del negocio y mejorar las ventas.	0.1	2	0.2
O5:	Desarrollo de canales de ventas no presenciales.	0.14	2	0.28
Subtotal		0.50		1.08
<b>Amenazas</b>				
A1:	Alta competencia de grandes jugadores del mercado y nuevos entrantes independientes.	0.08	2	0.16
A2:	Copia del modelo de negocio por parte de la competencia y los sustitutos.	0.08	3	0.24
A3:	Leyes que ha promulgado y puede promulgar el Estado relacionadas a productos que son necesarios para la elaboración de la comida.	0.06	3	0.18
A4:	Fenómenos naturales o climas no adecuados para la producción de los insumos.	0.05	3	0.15
A5:	Nuevas restricciones derivadas del alto contagio del COVID-19	0.14	1	0.14
A6:	Pérdida de personal por efecto de las restricciones impuestas por el Gobierno.	0.09	2	0.18
Subtotal		0.50		1.05
Total		1.00		2.13

*Nota.* 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, y 4 = fortaleza mayor.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)”, por D’Alessio, 2015.

### 2.1.3 Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Es un modelo compuesto por 5 elementos que permite evaluar la competitividad de la empresa en una industria determinada (Porter, 1980). Se analiza cómo los proveedores, compradores, sustitutos, competidores y entrantes impactan en una empresa (ver Figura 10). Este modelo permite analizar la competitividad y determinar la atractividad de la industria donde la empresa compete (D’Alessio, 2008).



Figura 10. Cinco Fuerzas de Porter

Tomado de “*The Competitive Advantage Of Nations. New York: The Free Press,*” por Porter, 1990

**Poder de negociación de los compradores (Alto).** El consumidor peruano es cada vez más exigente y selectivo en relación a la calidad de los servicios y productos que consume, siendo el rubro de restaurantes uno de los de mayor interacción en la actualidad. Según Yonagusuku (2018) los clientes tienen un nivel de influencia alto en el precio final que fija el mercado, dado que cuentan con la opción de elegir el lugar de su preferencia. Asimismo, post pandemia se observa una disminución del consumo presencial debido a el aforo reducido en los restaurantes y el riesgo de contagio por COVID-19. De igual manera, es importante

señalar que en la actualidad los clientes no buscan únicamente un producto de buena calidad sino por el contrario buscan tener otras alternativas al consumo presencial, es decir opción de pedidos por teléfono y/o medidas digitales, así como establecimientos que cumplan con las todas medidas de bioseguridad estipuladas por el gobierno peruano. En tal sentido el poder de negociación de los clientes se ha incrementado dado que de estos depende al 100% la elección de un establecimiento que cumpla con los requisitos antes mencionados para compras presenciales y no presenciales.

***Poder de negociación de los proveedores (Bajo).*** En el rubro de restaurantes, los proveedores cumplen un rol significativo ya que son actores importantes en la generación de un impacto positivo en los productos y servicios que son ofrecidos en el establecimiento. Los proveedores de Gios, se encuentran ubicados en el distrito de Comas principalmente en el mercado Unicachi los cuales abastecen al restaurante de diversos productos perecibles como verduras, tubérculos, frutas, entre otros. En este caso el nivel de negociación del proveedor es bajo dado que existen al menos treinta puestos de venta que ofrecen productos similares. En la actualidad, a raíz de la pandemia COVID-19 se han reducido las ventas de la mayoría de las empresas de productos o servicios y en consecuencia ha disminuido la compra de insumos. En tal sentido en base a los argumentos expuestos se puede inferir que el poder de los proveedores es bajo.

***Amenaza de los sustitutos (Alto).*** El ingreso de nuevos sustitutos en negocios gastronómicos viene a ser un punto importante a considerar dado que todas las industrias que participan en el mismo sector compiten por ofrecer mejores productos y/o reemplazar un producto existente. La sustitución es el proceso por el cual un producto o servicio suplanta a otro en el desempeño de una función, en particular, o funciones para un comprador (Porter, 1990). Podemos observar los siguientes tipos de sustitutos para el restaurante Gios: (a) el establecimiento, dado que los clientes buscan un espacio de confort y/o esparcimiento donde

puedan compartir experiencias de ocio y actividades de entretenimiento con amigos y/o familiares; (b) Oferta de platos alternativos, según la publicación del diario correo (correo, 2018), en donde se encuentran los resultados de la encuesta nacional de hogares (ENAHO) realizada el 2016 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se observan que existen otros platos de alta demandados por los consumidores peruanos: ceviche, pollo broaster, pizza americana personal, arroz chaufa de pollo, anticuchos, salchipapa, caldo de gallina, chifa al paso y parrillada.

En relación a la oferta gastronómica de alimentos ubicados en Lima Norte; los clientes tienen variedad de opciones para elegir ya sea para el consumo de pollo a la brasa u otros potajes similares como platos criollos, comidas rápidas, comidas típicas, comida mediterránea, comida internacional y diversos tipos de bebidas. Estos establecimientos se encuentran ubicados en las zonas aledañas a Gios y/o en los centros comerciales como Plaza Norte, Mall Plaza Comas y Megaplaza. En tal sentido se considera que la amenaza de los sustitutos es alta dado que el cliente tiene una fuerte oferta gastronómica a su alrededor. Es importante mencionar que conforme lleguen más sustitutos, el mercado potencial se distribuye según el servicio que se brinda en cada uno de los negocios, es por ello que en cierta medida la rentabilidad del negocio se puede ver afectada si es que no se genera valor agregado en la atención y los servicios brindados.

***Amenaza de los entrantes (medio).*** De acuerdo a datos estadísticos del Inei (2014) en el año 2013 en Lima Metropolitana se otorgaron 5,273 licencias de apertura de establecimientos (Restaurantes) otorgados por las respectivas municipalidades, siendo los restaurantes el rubro más dinámico. Respecto a Lima Norte la cantidad de licencias otorgadas ascendió a 1,560. El mercado de la venta de pollo a la brasa como plato principal, es atractivo debido a la alta demanda del producto y de alta preferencia por el consumidor peruano, motivo por el cual lo ha vuelto un plato bandera. No obstante es importante mencionar que

existen barreras de ingreso a nuevos competidores (restaurantes) por los siguientes motivos:

(a) Ubicación y zonificación adecuada para la apertura del negocio; (b) Obtención de licencia de funcionamiento; (c) Acceso a préstamos financieros para la inversión, en caso no se cuente con el capital suficiente; los puntos a considerar como parte del nivel de inversión que se requiere para realizar la apertura de un establecimiento son por ejemplo, personal básico (meseros, cocineros, administrador) equipo básico (cocina, hornos, electrodomésticos, congeladoras, máquinas selladoras, refrigeradora) y utensilios, loza, uniformes, mantelería, Papelería (facturas, órdenes para tomar pedidos, cartas), insumos, etc. (d) Fidelización y creación de cartera de clientes; (e) Hacer conocido el restaurante (posicionamiento de la marca en la mente del consumidor); (f) Infraestructura. De acuerdo al reglamento de restaurantes (2004) las condiciones mínimas necesarias para que funcione un restaurante es que los titulares de los restaurantes informe al Órgano Regional Competente, dentro de un plazo de treinta (30) días de iniciada su actividad y con carácter de Declaración Jurada, que cuentan con la Licencia Municipal de Funcionamiento respectiva, además de cumplir con las normas relativas a las condiciones del servicio que prestan y la calidad de las comidas y bebidas ofrecidas. A todo lo mencionado anteriormente es importante indicar que el sector viene muy golpeado por la coyuntura y variaciones respecto a atención, aforos, cuidado del cliente y prevención del COVID-19. En conclusión, en base a los requisitos mencionados en el desarrollo de este punto la amenaza de los sustitutos es de nivel medio.

***Rivalidad de los competidores (Alta).*** Gios está ubicado en una zona estratégica de alto tráfico peatonal y vehicular, teniendo como fortaleza la visibilidad geográfica en la que se encuentra (cruce de avenidas principales como son la avenida Universitaria y avenida San Felipe). En dicha ubicación se logra visualizar una alta concentración de negocios del mismo rubro con lo cual se considera que existe una alta rivalidad de los competidores. (Ver figura 11).

En este contexto, los competidores directos de Gios son: (1) Campo Verde, que opera en la zona norte de Lima, cuenta con 4 establecimientos y se especializa en la venta de pollos a la leña y cortes de carnes a la parrilla; (2) Roky's, cadena de restaurantes que realiza la venta de pollos a la brasa y parrillas a nivel nacional, cuenta con 97 establecimientos, y que además cuenta con un punto de venta ubicado de manera contigua al establecimiento de Gios; y (3) Norky's, restaurante que cuenta con 42 años en el mercado con presencia en todo el Perú y se especializa en la venta de pollo a la brasa y parrillas, y que además se ubica a 200 metros de distancia de Gios.

Respecto a las fortalezas que presenta Gios en relación a sus competidores destaca la ubicación de su restaurante, ya que se encuentra en el cruce de dos avenidas principales con alto flujo de personas durante el día. Asimismo, el establecimiento cuenta con zonas especiales para la celebración de eventos lo cual significa un importante diferenciador para la empresa, pero que por motivos de pandemia aún no puedo hacer uso debido a las restricciones de reuniones sociales impuestas por el gobierno. Por otro lado, respecto a las debilidades se identifica que Gios no cuenta con los años de experiencia de los competidores directos en la zona Roky's y Norky's así como la fuerte presencia de marca de estos restaurantes, los cuales aprovechan todo el potencial del personal calificado para una buena atención al cliente y la preparación de los productos que se ofertan en sus establecimientos.

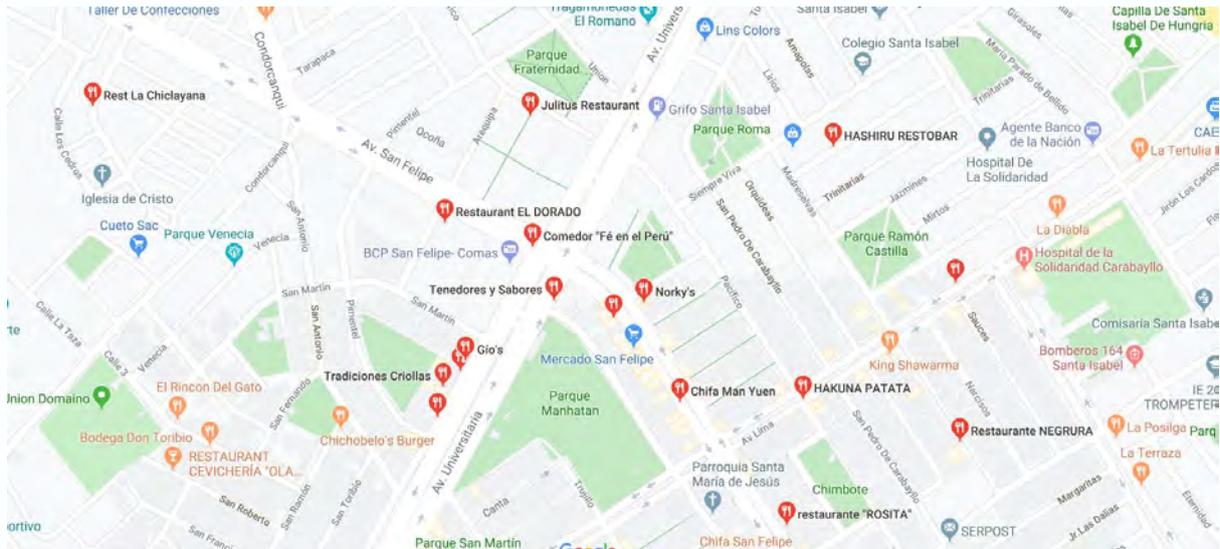


Figura 11. Mapa de competidores de Gios en la zona límite Comas - Carabayllo. Tomado de página de *mapas de Google* (<https://www.google.com/maps>)

Finalmente, luego de evaluar las cinco fuerzas competitivas se puede concluir que la industria en la cual compete Gios es atractiva y a la vez competitiva, donde: 1) el poder de negociación de los clientes es alto ya que de ellos depende la elección del establecimiento, 2) el poder negociación de los proveedores es bajo por la cantidad considerable de puestos de venta y por la variada oferta de productos que consume Gios, 3) el poder de los sustitutos es alto ya que existe una gran variedad de opciones de comida que pueden reemplazar el consumo del pollo a la brasa y que es comercializada por una serie de establecimientos. Asimismo, 4) en cuanto a los entrantes, se puede inferir que su poder de negociación es medio ya que por un lado se enfrentan a un entorno positivo porque el mercado del pollo a la brasa es atractivo por la alta demanda, pero también se enfrentan a barreras o restricciones por la realidad actual de la pandemia COVID-19. Por último, 5) el nivel de negociación de los competidores es alto, ya que existen muchas empresas y con destacada trayectoria que ofrecen o comercializan pollo a la brasa.

#### 2.1.4 Oportunidades y Amenazas

**Oportunidades.** Se identificaron las siguientes oportunidades en el entorno:

1. La coyuntura gastronómica actual en donde la cocina peruana se ha potenciado en los últimos años tanto a nivel nacional como internacional representa una gran oportunidad para la expansión de la marca dado que se genera la posibilidad de realizar la apertura de un segundo punto de venta.
2. Obtener mejores precios de venta de insumos debido a la gran variedad de proveedores que existe en el mercado peruano
3. El desarrollo y la expansión de la zona norte de Lima implica una oportunidad de crecimiento económico en el rubro debido al aumento del poder adquisitivo de las familias o empresas pertenecientes a dicho sector. (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2018).
4. Implementación de tecnología de información que permita gestionar el desarrollo del negocio y mejorar las ventas.
5. Desarrollo de canales de ventas no presenciales.

**Amenazas.** Se identificaron las siguientes amenazas en el entorno:

1. Alta competencia de grandes jugadores del mercado y nuevos entrantes independientes.
2. Copia del modelo de negocio por parte de la competencia y los sustitutos.
3. Leyes que ha promulgado y puede promulgar el Estado relacionadas a productos que son necesarios para la elaboración de la comida.
4. Fenómenos naturales o climas no adecuados para la producción de los insumos (Autoridad Nacional del Agua, s.f.).
5. Nuevas restricciones derivadas del alto contagio del COVID-19

6. Pérdida de personal por efecto de las restricciones impuestas por el Gobierno.

## **2.2 Análisis Interno**

### **2.2.1 Análisis AMOFHIT**

Para conocer los procesos operativos y funcionales de las áreas de negocio, se realizó el análisis AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología) el cual se llevó a cabo con diversas entrevistas a los principales líderes del negocio (Ver Apéndice B).

#### **a. Administración y gerencia (A)**

Gios, ha definido desde su creación una política de administración del negocio de manera vertical, en la cual la gestión y toma de decisiones principales y corporativas se realizan a través del directorio el cual está conformado por los tres dueños de la empresa. Entre las principales funciones y responsabilidades del directorio destacan realizar cambios operativos tales como cambio de productos y precios en la carta, evaluación de funciones del personal de la empresa, así como evaluar la expansión del negocio de Gios. A la fecha, el área administrativa de Gios no cuenta con estrategias ni objetivos a corto/largo plazo para la organización, sin embargo, se ha evaluado la posibilidad de expandirse a través de la apertura de un segundo establecimiento de venta. Asimismo, la empresa cuenta con una misión y visión definida, las cuales están alineadas al sector gastronómico peruano, con las que buscan ser los líderes en el sector de Lima Norte. Para una adecuada gestión del negocio se ha definido una estructura administrativa de 3 niveles en la cual tenemos al directorio como primera línea de mando, las gerencias de operaciones y logística en un segundo nivel y sus respectivos administradores en el tercer nivel (Ver figura 12). Esta estructura tiene como finalidad independizar el punto de venta, el cual pertenece al área de operaciones, de manera tal que las decisiones corporativas se manejen de manera diferenciada. En tal sentido la gerencia de logística vela por suministrar todos los recursos necesarios al área de

operaciones, centro de producción y administración de manera transversal de modo tal que se pueda ofrecer un servicio eficiente con un producto de calidad de manera constante en el punto de venta. Si bien el directorio ha definido esta estructura como guía para establecer un control adecuado en la organización, aún no se han desarrollado procesos por cada área de trabajo ni un manual de funciones para cada uno de los trabajadores. Asimismo, actualmente la empresa no cuenta con un presupuesto definido para la gestión de cada área.

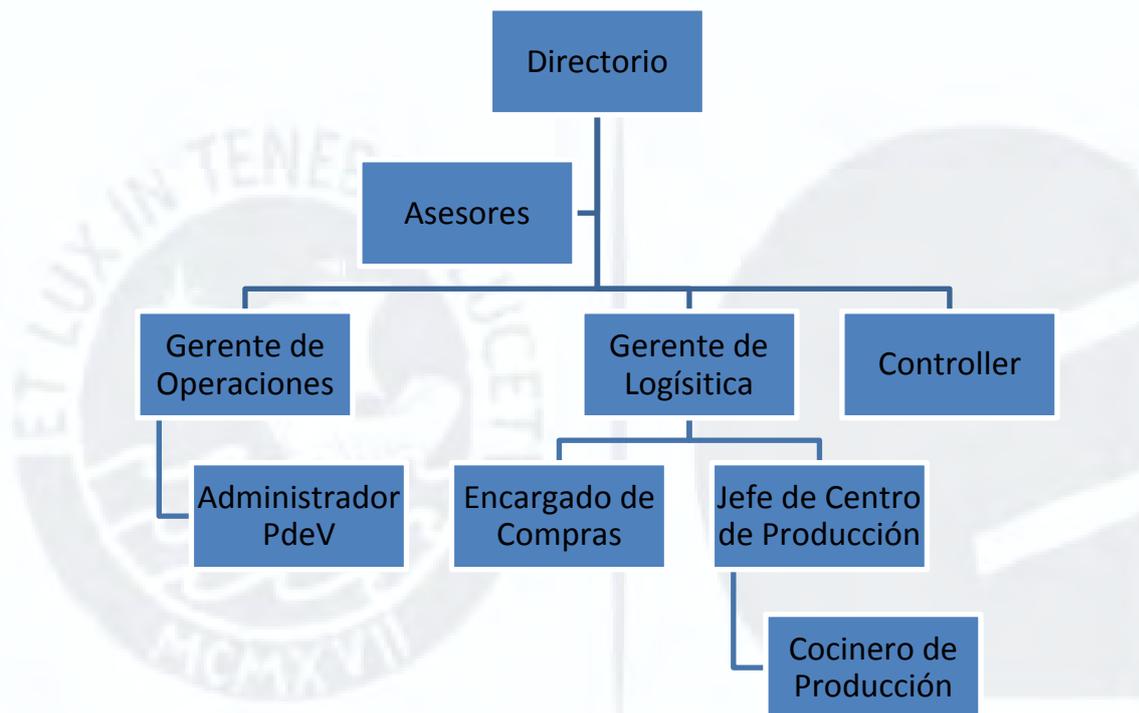


Figura 12. Organigrama corporativo de Gios.  
Elaborado en conjunto con *Gerencia de Gios*.

### b. Marketing y ventas (M)

Gios en la actualidad no cuenta con un área de marketing y ventas, dicha labor es realizada por el gerente de operaciones y su asistente, los mismos que se encargan de promover la imagen de Gios como un restaurante que ofrece alimentos y bebidas de calidad en su establecimiento ubicado en Comas. Asimismo, Gios ha establecido como público objetivo a jóvenes y adultos de los sectores C y D, principalmente de los distritos pertenecientes a la zona norte de Lima. Gios ha establecido los siguientes lineamientos para interactuar con todos sus stakeholders: (1) campañas promocionales que incentiven la compra

de los principales productos del restaurant, es decir pollos a la brasa y parrillas; (2) gestión constante de la página de Facebook de la empresa, de manera tal que se interactúe con los clientes; (3) establecer la creación de la página web de la empresa como medio alternativo al de redes sociales para solidificar la imagen del restaurante; (4) establecer campañas a través de otras redes sociales como WhatsApp e Instagram así como mensajes de texto; (5) crear una base de datos con clientes que acuden al restaurant con frecuencia de manera que tal se pueda fidelizar a los mismos. Actualmente, la empresa no cuenta con un plan ni presupuesto definido para realizar estas gestiones, razón por la cual estas labores no se realizan al 100%, dado que solo se trabaja con la red social Facebook y referidos. Asimismo, debido a la pandemia COVID-19 la venta por salón se ha visto afectada en un 50% en ventas, por tal motivo Gios viene impulsando el canal delivery y para llevar a través de canales como WhatsApp, celular, fan page de Gios y web. Entre los productos ofrecidos destacan pollos a la brasa, parrillas, salteados, pastas, sandwiches y hamburguesas mientras que respecto a las bebidas se ofrecen jugos, gaseosas, cocteles y sours. (Ver figura 13).



Figura 13. Productos de la carta de Gios  
Tomado de: *Página de Facebook de Gios* (<https://gios.pe/>)

### **c. Operaciones y logística. Infraestructura (O).**

Gios en la actualidad cuenta con una segunda línea de mando que involucra a dos gerencias (operaciones y logística) las cuales reportan directamente al directorio. Respecto a

la gerencia de operaciones, esta tiene a su cargo responsabilidades tanto operativas, financieras y de marketing, entre las cuales destacan las siguientes funciones: (a) velar por la administración del punto de venta de Gios; (b) coordinar con el contador todas las declaraciones mensuales de la empresa; (c) controlar el flujo de caja del establecimiento y las cuentas bancarias de la empresa; (d) gestionar y fiscalizar los cobros a través de medios de pago como Visa o Mastercard; (e) realizar la revisión de la parte económica correspondiente a la planilla; y (f) aprobación de órdenes y/o cotizaciones respecto de mantenimiento de las instalaciones del punto de venta. Asimismo, la gerencia de operaciones ha nombrado un administrador para la gestión del establecimiento, el cual tiene como principales funciones supervisar la operación del restaurante, mediante la validación de los protocolos y políticas establecidas por la gerencia incluye los protocolos COVID-19. De igual manera, supervisa y valida el cierre diario de la caja del establecimiento, realiza mensualmente un inventario de los ítems del establecimiento, válida la asistencia del personal, calcula los pagos de la planilla y recluta e instruye a los nuevos miembros del restaurante. El administrador está a cargo del siguiente equipo de personas: (1) Chef, el cual se encarga de la elaboración de todos los alimentos de la carta de Gios en función al tipo de pedido(para el salón, para llevar, delivery) y la gestión de los niveles de inventario de los insumos que implican atender la demanda diaria, este se encuentra soportado por un equipo de cocineros y practicantes de cocina; (2) maître, el cual supervisa los temas referidos a la atención de los clientes en el punto de venta según el protocolo de servicio y está soportado por anfitrionas, mozos y corredores; (3) jefe de bar, el cual cuenta con un equipo de bartenders que preparan los cócteles y jugos de la carta así como de realizar el despacho de las bebidas envasadas. Adicionalmente, gestionan los niveles de inventario de sus insumos y productos que implican atender la demanda diaria del bar; (4) personal de seguridad, que vela por la integridad y salud de todos los clientes del establecimiento; (5) cajeros, que tienen como función principal procesar el pago de las

cuentas de cada cliente; (6) equipo de motorizados para realizar el servicio de delivery; y (7) equipo de limpieza, para dar mantenimiento al punto de venta de la empresa. Ver figura 5 (Organigrama).

Respecto a la gerencia de logística, esta tiene como principal función proveer los recursos necesarios para la operación del punto de venta de Gios para lo cual se han establecido dos áreas principales. Por un lado, cuentan con un responsable de compras, quien se encarga de proveer los insumos necesarios al restaurante para la venta de todos los alimentos y bebidas de la carta. Gios en la actualidad no cuenta con políticas ni procesos definidos para las compras, lo cual se evidencia en una gestión de proveedores poco eficiente ya que no se trabaja con más de dos por tipo de producto y además estos imponen sus condiciones económicas o de tiempos de entrega. Asimismo, el área no cuenta con una planificación establecida para las compras que se deben realizar mes a mes ni con un presupuesto anual definido, lo cual no permite realizar una trazabilidad de los gastos en insumos. Por otro lado, Gios cuenta con centro de producción el cual tiene como principales funciones producir las salsas, aderezos y productos pre-elaborados del punto de venta de Gios (receta de la empresa) a través de la técnica “mise en place”, gestionar y realizar la compra de los insumos para el punto de venta, y almacenar los insumos que se utilizan tanto en el punto de venta como en el centro de producción. Asimismo, la creación del centro de producción se dio con la finalidad de mantener los estándares de calidad, sabor, y medidas de los productos que son ofrecidos en el establecimiento.

#### **d. Finanzas y contabilidad (F).**

Actualmente las actividades financieras en Gios son realizadas a través del gerente de operaciones el cual se encarga de realizar el análisis y seguimiento de la parte financiera y contable de la empresa. Esto implica estar en constante contacto con el servicio de contabilidad el cual se realiza con un tercero, así como de fiscalizar a las áreas de logística y

operaciones de modo tal que no excedan el presupuesto mensual asignado a cada área. No obstante, a la fecha la empresa no cuenta con ratios financieros (liquidez, endeudamiento, solvencia, rentabilidad), así como un flujo de caja lo cual dificulta analizar la situación financiera. Asimismo, Gios no realiza un control adecuado de los gastos que realizan de manera mensual y en consecuencia el equipo operativo no cuenta con liquidez y un presupuesto definido para los gastos que realizan en el punto de venta y centro de producción.

Por otro lado, el gerente de operaciones se encarga de emitir informes acerca de la contabilidad de la empresa de manera mensual y alerta al directorio en caso no se tenga un flujo de dinero disponible. Respecto a las inversiones, el directorio se soporta de un grupo de asesores bancarios para evaluar posibles proyectos a futuro. De igual manera, dentro del restaurante, el personal de caja emite un reporte de la contabilidad del establecimiento de manera diaria, el cual es enviado al administrador para el seguimiento correspondiente.

#### **e. Recursos humanos (H)**

En la actualidad no existe un área de Recursos Humanos definida, sin embargo, estas funciones son realizadas en conjunto por el gerente de operaciones y uno de los dueños de la empresa quienes se encargan de realizar las contrataciones para la empresa y establecer los salarios a pagar tanto al personal del restaurante como al equipo corporativo. El proceso de reclutamiento se realiza a través del fan page LaboRest, el cual permite buscar personal que viva en las comunidades cercanas al punto de venta. De igual manera dichos responsables lideran los procesos correspondientes al clima laboral en la cual la empresa motiva a los colaboradores a través de las siguientes actividades (1) reuniones grupales de confraternidad; (2) entrega de pollos a la brasa a los colaboradores en caso estos no se vendan en el establecimiento; (3) entrega canasta y cena navideña; (4) realizar un día de integración al año, y (5) brindar permisos al personal en caso sea necesario. A la fecha no existen las siguientes funciones referidas a gestión humana: (a) gestión de talento dentro de la empresa; (b) plan de

sucesión; (c) línea de carrera de los colaboradores; (d) presupuesto del área y (e) capacitaciones para los colaboradores.

Respecto al personal que labora para la empresa Gios, se pueden resaltar las siguientes denominaciones o atributos: (1) cada miembro del equipo está capacitado para las labores que desarrolla; (2) el 75% de colaboradores de la empresa es de sexo masculino, mientras que el 25% restante es femenino; (3) la edad promedio de los colaboradores es de 30 años; (4) 45% de los trabajadores son estudiantes de educación técnica o superior; y (5) la mayoría del personal vive en zonas cercanas, dado que es una política de la empresa apoyar la responsabilidad social compartida con lo cual se da preferencia a colaboradores de las comunidades o distritos aledaños. No obstante, se evidencia una rotación constante del personal de Gios. Cabe mencionar que a raíz de las limitaciones de aforo y las restricciones dictadas por el gobierno por la pandemia COVID-19 Gios tuvo que reducir su personal a un 40% debido a la limitada actividad del negocio.

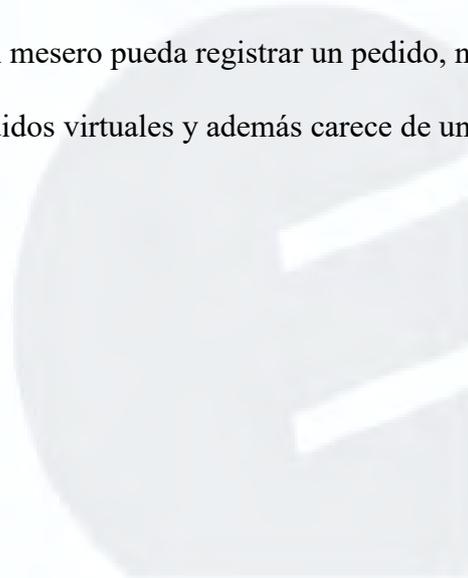
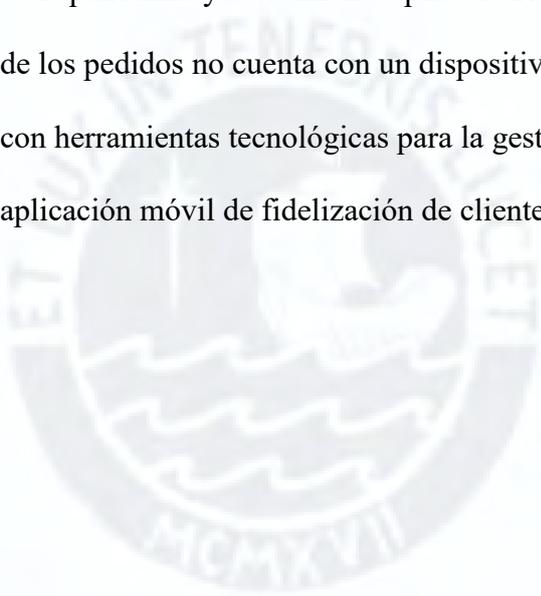
#### **f. Sistemas de información y Tecnología (I)**

Gios ha invertido en desarrollar su plataforma virtual a través de un Fan Page en Facebook de manera tal que se puedan exponer y comunicar los servicios y productos que se ofrecen en el restaurante de la empresa. A través de estos medios digitales la empresa también interactúa de manera constante con sus clientes y posibles nuevos clientes atendiendo cualquier tipo de requerimiento o duda/consulta que pudiese existir.

Adicionalmente en el establecimiento principal de Gios se emplea el software TrinetSof para la atención y despacho de pedidos, así como para el seguimiento de la parte contable referidas a cada pedido y el total financiero del restaurante. De igual manera, se emplea el software Rush en el área de logística para realizar el proceso de compras, gestión de almacén y costos. Respecto a la gestión del delivery a través de aplicación, no se tiene ningún convenio con Rappi, Pedidos Ya u otras aplicaciones. Actualmente Gios no tiene destinado un presupuesto

anual para realizar inversiones en los sistemas de gestión de la empresa. Es importante resaltar que en la actualidad Gios cuenta únicamente con procesos definidos para la realización de la venta y atención de pedidos por delivery, proceso de venta en salón y atención de pedidos para llevar, sin embargo, estos procesos no se encuentran automatizados; es decir se evidencia una carencia de software y/o sistemas digitales que permitan incrementar las ventas en los canales no presenciales.

En relación con el aspecto tecnológico, Gios ha incursionado muy poco, desde antes de la pandemia y actualmente aplica de forma limitada las nuevas tecnologías. Para el tema de los pedidos no cuenta con un dispositivo donde el mesero pueda registrar un pedido, ni con herramientas tecnológicas para la gestión de pedidos virtuales y además carece de una aplicación móvil de fidelización de clientes.



## 2.2.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 4

### Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
<b>Fortalezas</b>				
F1	Se brinda un servicio de excelencia en el punto de venta del cliente, el cual está basado en las aptitudes y valores del personal de Gios (vocación de servicio, honestidad, toma de decisiones, empoderamiento, amabilidad, entre otros).	0.07	3	0.21
F2	Estricto control de calidad en los Productos que se ofertan.	0.06	2	0.12
F3	Se cuenta con una infraestructura moderna de tres pisos los cuales permiten atender diversos tipos de clientes en salón y realizar eventos tales como reuniones corporativas y sociales.	0.08	3	0.24
F4	Gios se destaca por la diversidad de productos ofrecidos entre los cuales podemos encontrar: platos nacionales e internacionales, postres, tragos suaves y bebidas alcohólicas.	0.06	3	0.18
F5	Reconocimiento de marca en el mercado de Lima Norte (buena ubicación en el sector).	0.07	2	0.14
F6	Políticas de atención contra el COVID, para la seguridad de empleados y clientes.	0.1	2	0.2
F7	Motorizados propios, permitiendo tener control en tiempo y productos entregados.	0.05	2	0.1
	Subtotal	0.49		1.19
<b>Debilidades</b>				
D1	Reducida presencia de la marca en canales digitales debido a la falta de un plan de posicionamiento e inversiones en la publicidad del negocio.	0.07	2	0.14
D2	Carencia de sistemas y/o herramientas tecnológicas que faciliten la gestión y seguimiento de las operaciones del negocio (punto de venta, centro de producción, áreas administrativas).	0.04	2	0.08
D3	Inexistencia de indicadores (gestión, ventas, atención al cliente, producción).	0.06	2	0.12
D4	Carencia de procesos y políticas donde se identifique las responsabilidades y funciones de cada área de negocio.	0.04	2	0.08
D5	Limitada atención a través del canal de ventas por delivery: reducida cantidad de motorizados y falta de convenios con empresas de servicios de envíos (pedidos ya y rappi).	0.08	1	0.08

D6	Rotación constante del personal debido a que ningún colaborador permanece en la empresa por un periodo mayor a los 18 meses.	0.07	2	0.14
D7	Gestión financiera inadecuada, dentro de lo más saltante no existe un control de gastos.	0.05	2	0.1
D8	Falta de software o herramientas que permitan vender por canales no tradicionales.	0.1	1	0.1
Subtotal		0.51		0.84
Total		1.00		2.03

*Nota.* 1=la respuesta es pobre, 2=la respuesta está en el promedio, 3=la respuesta está por encima del promedio y la 4=respuesta es superior.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)”, por D’Alessio, 2015.

### 2.2.3 Fortalezas y Debilidades

**Fortalezas.** Se identifica las principales fortalezas de la empresa Gios:

- Se brinda un servicio de excelencia en el punto de venta del cliente, el cual está basado en las aptitudes y valores del personal de Gios (vocación de servicio, honestidad, toma de decisiones, empoderamiento, amabilidad, entre otros).
- Estricto control de calidad en los Productos que se ofertan.
- Se cuenta con una infraestructura moderna de tres pisos los cuales permiten atender diversos tipos de clientes en salón y realizar eventos tales como reuniones corporativas y sociales.
- Gios se destaca por la diversidad de productos ofrecidos entre los cuales podemos encontrar: platos nacionales e internacionales, postres, tragos suaves y bebidas alcohólicas.
- Reconocimiento de marca en el mercado de Lima Norte (buena ubicación en el sector).
- Políticas de atención contra el COVID-19 para la seguridad de empleados y clientes.

- Motorizados propios, permitiendo tener control en tiempo y productos entregados.

**Debilidades.** Se identificaron las siguientes debilidades de la empresa Gios:

- Reducida presencia de la marca en canales digitales debido a la falta de un plan de posicionamiento e inversiones en la publicidad del negocio.
- Carencia de sistemas y/o herramientas tecnológicas que faciliten la gestión y seguimiento de las operaciones del negocio (punto de venta, centro de producción, áreas administrativas)
- Inexistencia de indicadores de gestión, ventas, atención al cliente y producción
- Carencia de procesos y políticas donde se identifique las responsabilidades y funciones de cada área de negocio.
- Limitada atención a través del canal de ventas por delivery: reducida cantidad de motorizados y falta de convenios con empresas de servicios de envíos (Pedidos Ya y Rappi).
- Rotación constante del personal debido a que ningún colaborador permanece en la empresa por un periodo mayor a los 18 meses.
- Gestión financiera inadecuada, ya que no existe un control de gastos.
- Falta de software o herramientas que permitan vender por canales no tradicionales

## 2.2.4 Matriz FODA

Tabla 5

### Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Se brinda un servicio de excelencia en el punto de venta del cliente, el cual está basado en las aptitudes y valores del personal de Gios (vocación de servicio, honestidad, toma de decisiones, empoderamiento, amabilidad, entre otros).</p> <p>F2: Estricto control de calidad en los Productos que se ofertan.</p> <p>F3: Se cuenta con una infraestructura moderna de tres pisos los cuales permiten atender diversos tipos de clientes en salón y realizar eventos tales como reuniones corporativas y sociales.</p> <p>F4: Gios se destaca por la diversidad de productos ofrecidos entre los cuales podemos encontrar: platos nacionales e internacionales, postres, tragos suaves y bebidas alcohólicas.</p> <p>F5: Reconocimiento de marca en el mercado de Lima Norte (buena ubicación en el sector).</p> <p>F6: Políticas de atención contra el COVID-19, para la seguridad de empleados y clientes.</p> <p>F7: Motorizados propios, permitiendo tener control en tiempo y productos entregados.</p>	<p>D1: Reducida presencia de la marca en canales digitales debido a la falta de un plan de posicionamiento e inversiones en la publicidad del negocio.</p> <p>D2: Carencia de sistemas y/o herramientas tecnológicas que faciliten la gestión y seguimiento de las operaciones del negocio (punto de venta, centro de producción, áreas administrativas).</p> <p>D3: Inexistencia de indicadores (gestión, ventas, atención al cliente, producción).</p> <p>D4: Carencia de procesos y políticas donde se identifique las responsabilidades y funciones de cada área de negocio.</p> <p>D5: Limitada atención a través del canal de ventas por delivery: reducida cantidad de motorizados y falta de convenios con empresas de servicios de envíos (Pedidos Ya y Rappi).</p> <p>D6: Rotación constante del personal debido a que ningún colaborador permanece en la empresa por un periodo mayor a los 18 meses.</p> <p>D7: Gestión financiera inadecuada, dentro de lo más saltante no existe un control de gastos.</p> <p>D8: Falta de software o herramientas que permitan vender por canales no tradicionales.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Oportunidad para la expansión de la marca dado que se genera la posibilidad de realizar la apertura de un segundo punto de venta.</p> <p>O2: Obtener mejores precios de venta de insumos debido a la gran variedad de proveedores que existe en el mercado peruano.</p> <p>O3: El desarrollo y la expansión de la zona norte de Lima implica una oportunidad de crecimiento económico en el rubro debido al aumento del poder adquisitivo de las familias o empresas pertenecientes a dicho sector. (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2018).</p> <p>O4: Implementación de tecnología de información que permita gestionar el desarrollo del negocio y mejorar las ventas.</p> <p>O5: Desarrollo de canales de ventas no presenciales.</p>	<p>A1: Alta competencia de grandes jugadores del mercado y nuevos entrantes independientes.</p> <p>A2: Copia del modelo de negocio por parte de la competencia y los sustitutos.</p> <p>A3: Leyes que ha promulgado y puede promulgar el Estado relacionadas a productos que son necesarios para la elaboración de la comida.</p> <p>A4: Fenómenos naturales o climas no adecuados para la producción de los insumos.</p> <p>A5: Nuevas restricciones derivadas del alto contagio del COVID-19</p> <p>A6: Pérdida de personal por efecto de las restricciones impuestas por el Gobierno.</p>

### 2.3 Conclusiones

La industria de restaurantes en el Perú se ha visto afectada desde el 2019 por las restricciones de aforo dispuestas por el gobierno peruano debido a la pandemia de COVID-19. Debido a ello, muchos restaurantes cerraron sus instalaciones debido a que no podían cubrir sus costos y no habían desarrollado su canal de distribución delivery. En el caso de Gios, tuvo que cerrar sus operaciones y vio afectado sus ingresos ya que realizando un análisis el canal presencial tenía mayor participación que sus otros canales (Para llevar y Delivery). La pandemia también ha jugado un rol importante en la mentalidad del consumidor de pollo a la brasa, plato bandera de Gios, puesto que los canales digitales de los referentes de la industria se han potenciado y esto genera una gran oportunidad para que Gios pueda expandir su marca y sus operaciones a través del canal delivery. Por ello, el análisis del modelo de negocio juega un rol importante para entender la operatividad con sus principales stakeholders (clientes, proveedores, competidores entre otros). Finalmente se han detectado fortalezas y oportunidades de crecimiento de la empresa, así como potenciales amenazas y debilidades que Gios ha presentado los últimos años. En el siguiente capítulo, se analizarán los principales problemas de la empresa para plantear posteriormente las soluciones que permitan a Gios seguir creciendo y homogeneizar las ventas entre sus canales.

### **Capítulo III: Análisis del problema**

El presente capítulo tiene como finalidad realizar un análisis 360 de la empresa Gios a partir de los hallazgos obtenidos en los capítulos 1 y 2. Este análisis permitirá identificar todos los problemas que existen en la actualidad en la gestión de la empresa, de tal manera que sea factible esclarecer un problema central, el cual será analizado en detalle en los capítulos posteriores de la presente tesis. El desarrollo del presente capítulo consta de la descripción de los principales problemas encontrados en Gios, la valoración y ponderación técnica utilizada en la evaluación, así como un análisis más específico y a fondo del problema principal.

#### **3.1 Metodología de trabajo**

Para la identificación de los problemas principales de la empresa Gios se planteó realizar un análisis de cada una de las áreas de trabajo de la empresa, es decir diseño organizacional, finanzas, logística, operaciones, marketing, recursos humanos y tecnología de la información. Para concretar este análisis se definió una estrategia mixta y colaborativa que consta de cuatro etapas, incluidas las entrevistas(Ver Apéndice B, Apéndice C): (1) en primer lugar, se entrevistó a cada una de las jefaturas de dichas áreas en donde se realizaron preguntas relacionadas a la gestión del establecimiento; (2) De igual manera se realizó un seguimiento visual de las actividades realizadas por los colaboradores de Gios en sus respectivas áreas; (3) se revisaron los mapas de procesos existentes y cómo estos se aplican en la operación del establecimiento; y (4) finalmente se realizó una encuesta de satisfacción a los clientes del establecimiento. Luego de recopilar esta información, se realizó un estudio analítico en cual se listaron diferentes problemas por cada una de las áreas de trabajo, con los cuales se definieron cinco problemas principales, los cuales serán evaluados a través de una matriz de

valoración de problemas, con lo cual se obtendrá el problema principal de la empresa. Los principales problemas encontrados se describen a continuación:

### **3.2 Lista de Problemas**

#### **3.1.1 Gestión de compras y proveedores poco eficiente**

Respecto al área de logística se ha identificado que existe una gestión de la cadena de abastecimiento poco eficiente por parte de los trabajadores de la empresa. Para abordar este problema se han examinado tres áreas claves de la cadena de suministro, las mismas que serán detalladas a continuación. En primer lugar, se ha identificado una situación crítica en la gestión de compras de la empresa, en donde actualmente se visualiza que no existe una política de compras y en consecuencia existe una duplicidad de funciones para la compra de productos e insumos que se utilizan para abastecer el establecimiento. Por un lado, existe un área gestionada netamente por el administrador del punto de venta que se encarga de la realizar la compra de productos como el pollo a la brasa (se compra en régimen diario), gaseosas, embutidos y carbón, así como la contratación y gestión de servicios de terceros tales como gas, agua, teléfono e internet. Estas compras y servicios se realizan en función a la demanda y requerimientos diarios del establecimiento de Gios. Por otro lado, existe el área de logística, la cual tiene como principal responsabilidad realizar la compra de materia prima como verduras (se compran en un régimen diario), papa amarilla y blanca, leche, sal, carne y pollo, así como insumos para la preparación de cremas y cócteles, además del menaje que se utilizan tanto en el establecimiento como en el centro de producción.

El área de logística está liderada en la actualidad por Daniel Esquén, el cual es además uno de los propietarios de la empresa y tiene como principal función realizar las compras mencionadas líneas arriba a través de proveedores y/o de manera presencial en los principales mercados del cono norte como Unicachi, San Fernando y Macro. En tal sentido, vemos que

resaltan los siguientes problemas derivados: (1) No existe un reemplazo del comprador, ya que las compras son realizadas únicamente por medio de una persona (gerente de logística), el cual en caso de tener una emergencia paraliza el servicio de compra y por ende de abastecimiento del punto de venta y del centro de producción; (2) No existe una planificación de las compras, éstas en muchos casos se realizan de manera diaria y sin un control específico de las mismas; (3) existen dos áreas encargadas de realizar las compras lo que hace que este proceso no sea eficiente; (4) No existe un procedimiento operativo definido para realizar las compras (manual de compras); y (5) el software para realizar la gestión de las compras es limitado ya que no permite tener un control al 100% de todos los insumos con los que se trabaja en la empresa y cómo se deben gestionar adecuadamente cada uno de éstos para que nunca falten insumos.

En segundo lugar, se ha detectado que no existe una gestión adecuada de los proveedores, ya que se visualizan los siguientes errores: (1) No existen más de dos alternativas para suplir los principales insumos (carnes, licores, mollejas), lo que genera que el área de logística tenga un bajo poder de negociación frente a estos y por ende los proveedores impongan sus propias condiciones tanto económicas como de tiempos de entrega; (2) No se realizan contratos, lo que resta a la empresa capacidad de negociación; (3) en muchos casos los proveedores no entregan comprobantes de pago con lo cual la gestión de los costos no es la óptima; (4) continuamente aparecen casos en los que faltan ciertos productos en el establecimiento debido a que estos no son suministrados por el proveedor; y (5) no existe una política definida de gestión de proveedores, con lo cual diversas personas en la empresa realizan esta gestión y de formas diferentes, lo que genera sobrecostos y/o sobretiempos. Finalmente, existe un problema crítico en la gestión del inventario, ya que existe doble almacenamiento tanto en el centro de producción como el mismo

establecimiento de Gios, lo que dificulta el control de la materia prima que es empleada para abastecer el restaurante.

### **3.1.2 Control de gastos inexistente.**

En la actualidad, se visualiza que no existe un control adecuado del flujo de gastos a nivel corporativo y de las áreas estratégicas de Gios. Esto se observa en los siguientes puntos: (1) pago de servicios menores como, jardinería, seguridad y proveedores de insumos los cuales no son reportados como gastos; (2) realizar compras menores sin sustento es decir no recibir alguna boleta o documento que respalde dichas compras. Por ejemplo, no se obtienen comprobantes en las compras realizadas en mercado Unicachi, y por ende lo que realiza el personal de Gios en estos casos es emitir un ticket de compra ficticio, el cual es llenado manualmente por la persona que realiza la compra, sin embargo, esta modalidad no permite realizar un control fidedigno de gastos; (3) no se realiza una categorización adecuada de los gastos es decir no se identifica si es un consumo operativo (giro del negocio), administrativo u otro. Finalmente es importante resaltar que estos gastos no son registrados en algún sistema informático y en consecuencia la empresa no cuenta con un detalle económico de los gastos mensuales y anuales que permita generar un presupuesto y plan estratégico con la finalidad de disminuir o aumentar según los objetivos del negocio.

### **3.1.3 Alta Rotación de Personal**

Se ha podido evidenciar que la tasa de rotación de personal en Gios es alta, ya que áreas como atención del establecimiento y centro de producción cuentan con cambios continuos de personal, en donde los empleados no permanecen más de ocho meses en promedio. De acuerdo a lo comentado por el Gerente de operaciones, la causa principal del problema de la alta rotación de personal es la baja motivación, la cual se evidencia a través de los problemas de tardanzas, permisos, y ausencias continuas. Asimismo, Gios no cuenta con

un área de gestión humana estructurada que defina los lineamientos de trabajo y contratación del personal de la empresa. Esto se evidencia debido a que no existen políticas de gestión humana y de cultura, políticas de incentivos y/o motivación, políticas de evaluación y desempeño al personal y un buen clima laboral. Según Robbins y Judge (2013) la evaluación de desempeño tiene como objetivo ayudar al equipo gerencial en la toma de decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones detectan necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos y como adicional brindan retroalimentación a los colaboradores sobre la forma en que la organización percibe su desempeño.

#### **3.1.4 Demora en la entrega de los platos a la carta**

En la actualidad, se ha detectado que existen ciertas demoras en la atención de los pedidos en Gios, básicamente en días de festivos de los clientes. Se observó que los platos a la carta y parrillas son servidos en un tiempo mayor al del pollo a la brasa. Esto se confirma, a partir de las observaciones realizadas en el establecimiento específicamente cocina y salón donde se ha verificado que horas antes de la apertura del establecimiento se inicia el horneado de un porcentaje del pollo a la brasa para atender las primeras ventas del día mientras que la elaboración de los platos a la carta se inicia apenas se recibe el pedido por parte de un cliente, ya que estos son solicitados con menor frecuencia. Adicionalmente es importante mencionar que en ciertas ocasiones el personal de cocina no cuenta con todos los ingredientes necesarios para realizar la preparación de los platos y por ende se genera insatisfacción en el consumidor del establecimiento. Finalmente, otras evidencias de la demora en la atención de los pedidos son la estacionalidad, falta de medición de los tiempos

de preparación y falta de indicadores en relación al volumen de platos servidos de manera mensual y anual.

### 3.1.5 Alta dependencia del canal presencial como mayor generador de ingresos

En la actualidad, como se ha revisado en los capítulos 1 y 2, vemos que Gios cuenta con tres canales para la venta de sus productos: atención en salón, atención por delivery, y atención en canal para llevar.

Según lo analizado se evidencia que en los años 2017/2018 y 2019/2018 Gios ha incrementado su venta en un 5,7% y en un 7,0% respectivamente (ver tabla 6). Es importante mencionar que en el 2020 Gios paralizó sus operaciones por la pandemia COVID-19.

Tabla 6

#### *Venta Anual por tipo de Canal*

<b>Canales</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Salón	1,1736,05	1,239,910	1,343,118
Llevar	97,684	10,0302	112,058
Delivery	124,198	134,818	123,106
<b>Total</b>	<b>1,395,487</b>	<b>1,475,030</b>	<b>1,578,282</b>
<b>Variación</b>		<b>5,7%</b>	<b>7,0%</b>

Nota. Tomado de archivos de seguimiento de venta de la gerencia de Gios.

Tabla 7

#### *Distribución de Ventas Anual por tipo de Canal*

<b>Canales</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Salón	84%	84%	85%
Llevar	7%	7%	7%
Delivery	9%	9%	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de archivos de seguimiento de venta de la gerencia de Gios.

A partir del análisis realizado, vemos que el 85% de las ventas se centra en el canal presencial a través del establecimiento de Gios ubicado en la zona norte, mientras que el 15% restante de las ventas se realiza a través los canales de atención no presenciales (para llevar y

delivery) (ver tabla 7). Este problema se ha profundizado a raíz de la emergencia sanitaria suscitada por la pandemia COVID-19, dado que durante el 2020 Gios no ha podido realizar ventas a través del canal presencial, mientras que durante el primer trimestre del 2021 ha operado con aforo reducido al 40% según las disposiciones expuestas por el gobierno peruano. Este suceso ha impactado directamente las ventas anuales y por ende la rentabilidad de la empresa dado que el flujo de caja de la misma se respalda en las ventas obtenidas a través del canal presencial. Asimismo, a partir de la información recabada en las entrevistas al personal corporativo y operativo de Gios, se ha detectado que a la fecha la empresa no cuenta con: (1) plan de marketing integral; (2) plataforma web para pedidos; (3) red de motorizados; (4) convenio con empresas de delivery; (5) plan de ventas; y (6) personal capacitado para atender en los canales no presenciales.

### **3.3 Elección del problema principal**

A partir de los problemas encontrados en la empresa, se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo del mismo a través de una matriz de valoración de problemas, en donde se determinó que la falta de diversificación en los canales de venta de Gios es el problema principal de la empresa. Para llegar a esta conclusión se elaboró la matriz de valoración de problemas la cual está compuesta de cuatro etapas.

En primer lugar, se determinaron cinco criterios de evaluación y ponderación para cada uno de los problemas encontrados, de modo tal que se pueda determinar el grado de relevancia de los problemas con relación al beneficio que pueda obtener la empresa. Estos criterios se detallan a continuación: (1) rentabilidad, debido a que el éxito y continuidad de la empresa se miden a través del beneficio económico; (2) calidad de productos, criterio que se utilizó debido a que el producto final es el principal valor para la empresa y sus clientes; (3) posicionamiento, debido a que la empresa pretende posicionarse en el mercado limeño; (4)

cultura organizacional, ya que la empresa cuenta con más de 40 colaboradores los mismos que participan de cada uno de los procesos de Gios; y (5) fidelización del cliente, debido a que el éxito de un restaurante está relacionado con la satisfacción y bienestar de los clientes al consumir los productos. A estos cinco criterios se le asignó un peso ponderado de 0 a 100% según el nivel de importancia que el equipo consultor consideró en relación al beneficio de la empresa, es así que rentabilidad (30%), calidad del producto (25%) y fidelización del cliente (25%) obtuvieron las ponderaciones más altas al ser elementos que determinan el éxito y la relevancia del negocio, mientras que posicionamiento (15%) y cultura organizacional (5%) obtuvieron ponderaciones menores por no ser tan relevantes.

En segundo lugar, se enunciaron los problemas finalistas en la columna “Denominación” para los cuales se asignó un puntaje del 1 al 5 siendo uno el puntaje de menor importancia y cinco el de mayor importancia en relación a cada uno de los criterios determinados. Este impacto se refiere al grado de afectación del problema en función del criterio determinado. Estos valores fueron definidos en consenso por el grupo consultor. En tercer lugar, se realizó la multiplicación de la ponderación de cada criterio versus el puntaje de impacto de cada problema se obtuvo una valoración final para cada problema en donde se identificó los principales problemas de Gios; (a) Alta dependencia del canal presencial como mayor generador de ingresos; (b) Gestión de compras y proveedores poco eficiente; (c) No hay control de gastos; (d) Demora en la entrega de los platos a la carta; y (5) Alta rotación del personal.

Tabla 8

*Matriz de Priorización de Problemas*

	<b>Rentabilidad</b>	<b>Calidad de Productos</b>	<b>Posicionamiento</b>	<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Fidelización del cliente</b>	<b>Resultados Finales</b>
	<b>30%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>	<b>25%</b>	
Alta dependencia del canal presencial como mayor generador de ingresos	5	4	4	3	4	4.21
Gestión de compras y proveedores poco eficiente	4	4	1	3	4	3.50
No hay control de gastos	5	3	2	2	2	3.15
Demora en la entrega de los platos a la carta	2	3	3	1	4	2.85
Alta rotación del personal	3	3	1	4	3	2.75

Finalmente, los resultados obtenidos fueron presentados al equipo directivo de la empresa Gios, con el cual se confirmó que el problema principal de la empresa es que no existe distribución equitativa de ventas en los canales de atención generando como resultado bajas ventas.

### **3.4 Problema Central**

A partir de los resultados obtenidos en la matriz de valoración de problemas (ver tabla 8) se realizó una reunión en conjunto con el directorio de la empresa Gios en donde se expusieron los datos obtenidos con lo cual se identificó que el problema central está relacionado a que existe una alta dependencia del canal presencial como mayor generador de ingresos, generando como resultado bajas ventas en el negocio y en consecuencia no existe un crecimiento sostenible en las ventas por sus respectivos canales. Es importante mencionar

cómo se relaciona este problema con cada una de las categorías de evaluación mencionadas en el acápite anterior: (a) respecto al rubro de rentabilidad esta categoría obtuvo el puntaje máximo (5) debido a que el rango de ventas está directamente relacionado con las ganancias de la empresa, es decir si las ventas se reducen la rentabilidad también disminuye. En tal sentido es fundamental la uniformidad a través de los 3 canales de venta de modo tal que la probabilidad de aumentar el flujo de ventas sea mayor, caso contrario no se podrá aumentar el número de nuevos clientes y no reconocer la recurrencia de los mismos; (b) respecto a los criterios de posicionamiento y fidelización del cliente ambos obtuvieron un puntaje de cuatro puntos ya que si Gios no consolida las ventas a través de los canales no presenciales, no se podrá fidelizar a los clientes que asistían de manera continua al punto de venta de Gios de manera previa a la pandemia COVID-19, dado que estos podrían optar por consumir en establecimientos de la competencia que vendan sus productos a través de los canales por delivery y para llevar y en consecuencia disminuirá el posicionamiento de la marca Gios en el mercado peruano; (c) respecto al criterio de calidad, este obtuvo un puntaje de cuatro puntos debido a que la calidad de los productos está directamente relacionada con el flujo de ventas de la empresa, dado que si se ofrecen productos y servicios de buena calidad, los clientes quedaran más conformes y continuarán consumiendo la marca; y( d) respecto al criterio de cultura organizacional este obtuvo el puntaje de tres debido a que un plan de ventas guarda relación directa con el compromiso del personal y estructura de la organización.

### **3.4.1 Alcance**

El alcance del problema es relevante a la plana directiva de Gios, dado que son los responsables de los planes y estrategias con los cuales debe operar la organización. En la actualidad, Gios no cuenta con un plan de ventas y/o estrategia de ventas definida para los canales no presenciales para los próximos años lo cual impacta directamente en las ventas y

en consecuencia en la rentabilidad de la empresa. De igual manera no se ha definido entre los miembros del directorio un responsable para liderar estas gestiones. No obstante, el problema también repercute en el área operativa de la empresa, dado que es imprescindible que Gios ofrezca productos y servicios con altos estándares de calidad de manera tal que puedan fidelizar al consumidor y en consecuencia generar más ventas anuales.

### **3.4.2 Propiedad**

Dada la descripción del problema planteado, se considera que la definición de la nueva estrategia de ventas de los canales de atención no presenciales corresponde a la gerencia operativa de Gios, dado el *know how* que se tiene en la venta de los productos de manera diaria. A partir de la definición de este plan de venta, la gerencia operativa deberá emitir un reporte mensual de manera tal que el directorio pueda evaluar la efectividad del mismo.

### **3.4.3 Magnitud**

El problema encontrado evidencia la no existencia de una distribución equitativa de ventas en los canales de atención, generando como resultado bajas ventas en el negocio en tiempos de pandemia. Por lo tanto, no se podrá obtener un crecimiento sostenible de las ventas en los canales no presenciales ya que la empresa no será capaz de atender masivamente a los clientes que quieran realizar pedidos por delivery o para llevar y en consecuencia no se podrá llegar a los objetivos planteados por gerencia de la empresa.

### **3.4.4 Tiempo**

Se ha verificado que la inversión en herramientas// plataformas digitales para los canales no presenciales ha sido mínima en los últimos años por parte de la empresa Gios. Esto no había sido un obstáculo para la rentabilidad de la empresa de manera previa al año 2020, sin embargo, dada la coyuntura nacional generada por la pandemia COVID-19 se ha

evidenciado una tendencia negativa en el flujo de caja de Gios, al no poder realizar de manera habitual la venta de productos a través del canal presencial.

### **3.5 Conclusión**

Gios es una empresa peruana que ha tenido un crecimiento en las ventas durante los últimos años debido a una buena estrategia de atención y branding en su punto de venta. A través de las encuestas realizadas a una muestra de clientes, se valida que la percepción sobre el servicio brindado es excelente (Ver Apéndice C) mientras que a través de los reportes de venta de los últimos años se verifica el crecimiento en las ventas de la empresa. No obstante, dada la situación crítica que se vive en el país generada por la pandemia COVID-19 se ha evidenciado que las ventas se sostenían únicamente a través del canal venta presencial. En tal sentido y a raíz de las limitaciones estipuladas por el gobierno peruano durante el estado de emergencia, en las cuales los restaurantes deben operar con aforo reducido se verifica una caída masiva en las ventas.

En tal sentido es imperativo diversificar los canales de venta de la empresa y por tanto potenciar los canales de venta no presenciales de modo tal que tal se asegure la legitimidad y permanencia de la empresa. Este problema genera una oportunidad para el crecimiento de la empresa si se combina el plan de trabajo actual con un plan digital con estrategias basadas en ofrecer a los clientes ventas a través de medios digitales, complementado con los canales de distribución.

## Capítulo IV: Revisión de la Literatura

La literatura que se presenta a continuación ha sido obtenida de bases de datos que CENTRUM PUCP pone a disposición de sus alumnos, páginas web institucionales y el buscador Google Académico. Se utilizaron fuentes primarias para asegurar una excelente calidad de la información y tener objetividad en la investigación. El objetivo de la investigación es complementar y poner en contexto la alta dependencia del canal principal como mayor generador de ingresos.

Para entender el problema principal es importante investigar el modelo de negocio actual, identificando como son los procesos operativos, políticas económicas y estructura organizacional de las empresas que lideran restaurantes. Adicionalmente, se requiere realizar la búsqueda de literatura para las alternativas de solución, en tal sentido, + se buscó información referente a estrategias de marketing, redes sociales, estudio de mercado, fidelización de clientes, plan de ventas, los cuales en conjunto permitirán mejorar el branding de la marca, presencial digital y apertura de nuevos canales no presenciales. De igual manera se revisó temas de estrategias de ventas, innovación y tecnología, de modo tal que obtenga agilidad, creación de nuevos productos y eficiencias en la gestión del negocio.

### 4.1 Mapa de Literatura

Se utilizó la técnica de mapa de literatura para dar un orden a las fuentes de información y así obtener los conceptos y temas principales de la investigación. Esto permitió obtener un entendimiento y secuencialidad desde el problema principal hacia la búsqueda de definiciones y soluciones planteadas en las alternativas de solución. En la tabla 9 se muestra el esquema propuesto con sus respectivos conceptos y referencias.

#### 4.2 Revisión de la literatura

En esta sección se desarrolló de forma secuencial, los principales conceptos con el objetivo de entender los principales conceptos hasta la identificación de alternativas de solución.



Tabla 9

## Mapa de Literatura

Modelo del negocio actual	Modelos de negocio en el Perú	Las empresas de restaurantes buscan las eficiencias en sus procesos para una mejor atención y calidad de los productos que ofertan.	(bbva, 2021); (peru-retail.com, 2017); (Sociedad Suiza de Americanistas, 2018); (Arnold Wu, 2014); (Sanchez y Blanco, 2014); (Monteza, 2014); (mi empresa propia, sf.); ((Jaramillo y Rodríguez, 2015); (Estudia Hosteleria, 2013); (TheFork, 2017); (Reboloso, Salvador, Fernández & Cantón, 2004); (Zarraga, 2018); (Robbins & Coulter, 2014); (Kalkan, Bozkurt & Arman, 2014); (Delgado et al., 2018)
	Procesos operativos	La calidad tiene una relación positiva con la eficiencia del personal y la eficiencia del servicio.	
	Eficiencias y Calidad		
Políticas Económicas y Normas legales	Estructura organizacional		
	Reactivación económica	El estado dictó medidas económicas y financieras para prevenir y controlar el COVID-19 que impactaron de forma positiva y negativa a las empresas.	(MEF, 2020); (PCM, 2020)
Personal	Impuestos/leyes		
	Rotación de Personal	Rotación afecta a las empresas ya que tienen que incurrir en gastos adicionales de selección de nuevo personal, capacitaciones y tiempos de adaptación (curva de aprendizaje). Además, pierden productividad y por lo tanto rentabilidad.	(Avila, Guerra & Mendoza, 2017)
Estrategia de marketing	Estudio de mercado		
	Publicidad		
	Marketing Digital	Es de importancia identificar el segmento de mercado al cual estamos ofreciendo y comunicando los productos que produce la empresa, así como difundir y hacer conocida la marca en diversas plataformas digitales, permitirán impactar directamente en la generación de nuevos leads e incremento en las ventas.	(Del Refugio, 2012); (Mi Empresa Propia, 2015); (Tabares & Lopez, 2015); (Cabrejos, 2002); (Chirinos et al, 2018); (Castro, et al, 2017); (ESIC, 2018); (america-retail, 2021); (Real Academia Española, 2020); (Hutt, 2011); (Barboza, 2012); (Matute et al, 2012); (Burbano et. al, 2018); (Ambrocio, 2021); (Asturias, 2013); (Universidad tecnológica de Israel, 2020)
	Redes sociales		
	Toma de decisiones del comprador		
	Fidelización del cliente		
Alianzas Estratégicas	Plan de ventas		
	Definiciones	Se crean con la finalidad de desarrollar ventajas de carácter competitivas que no alcanzarían por sí mismas en un periodo o plazo determinado.	(Rae, 2021); (Aguilar Valdés, Alfredo, & Cabral Martell, Agustín, & Alvarado Martínez, Felipe, & Alvarado Martínez, Tomás E., & De León Contreras, Gerardo, 2013); (D'Alessio, 2008)
Estrategia de Ventas	Conocimiento del mercado		
	Planificación de ventas	Es de importancia tener un plan de ventas para no poner en riesgo el futuro de la empresa. Los clientes esperan llevarse una experiencia única al momento de adquirir un producto, por tal motivo es importante crear interacciones con los productos de acuerdo a las condiciones en el momento que se ofertan.	(Acosta et. al, 2018); (Arhippainen & Tähti, 2003); (kankainen, 2002)
	Experiencia de usuario		

Innovación y Tecnología	Capacidad de Innovación y Medición Nuevos productos Tecnología CRM Persona herramientas digitales	la capacidad de innovación implica una gestión revolucionaria para alcanzar la competitividad, eficacia en el uso de los recursos, y la creación de valor. Los nuevos y/o mejorados bienes o servicios deben crear valor a todos los interesados, sean clientes, colaboradores, accionistas, comunidades, aliados estratégicos con el aporte clave de la tecnología y de los profesionales respectivos.	(Delgado et al., 2017); (Villegas, Montes & López, 2016); (Bravo & Herrera, 2009); (Ottenbacher & Harrington, 2008); (Delgado et al., 2017); (Fernández del Hoyo, 2008); (Huang, Wu, Lu & Lin, 2016); (Kimes, 2008); (Hjalager,2010); (Montero & Boyero, 2013); (Editores, 2017); (Castelló Martínez, 2010); (Mañas-Viniegra & Jiménez-Gómez, 2019)
-------------------------	---	---	---

---



#### 4.2.1 Modelo de Negocio Actual

**Modelo de negocio en Perú.** El negocio de venta de pollos a la brasa es uno de los más dinámicos debido a la alta penetración que tiene en los diversos niveles socioeconómicos de la población peruana. De acuerdo a la información de (Mi Empresa Propia, s.f.), el negocio tiene más de 60 años de existencia y está considerado como patrimonio cultural por el INC (Instituto Nacional de Cultura). Además, el boom gastronómico, ha posicionado al Perú como uno de los principales destinos culinarios del mundo. En la actualidad destacan negocios como Norkys, Rokys, Pardos chicken, Las Canastas, Don Belissario entre otros. El modelo de negocio definido por BBVA (2021) indica que todo modelo de negocio debe contar con rentabilidad, escalabilidad y repetibilidad con estos tres pilares permitirá augurar tener un negocio exitoso en el mercado, en el caso de las pollerías; a) la rentabilidad es asegurada con una buena gestión, manejo de costos, posicionamiento y ventas del producto; b) escalabilidad, es un negocio escalable y de procesos concretos; c) repetibilidad; el negocio es estandarizable y franquiciable. De acuerdo a MEP(s.f.) El modelo de las pollerías radica en el conocimiento del cliente, preferencias, conocimiento del producto(s), canales de pago, distribución del producto, presentación del producto, carta, precio, ambientes, gestión de proveedores y gestión de operaciones.

**Procesos operativos.** Sanchez y Blanco (2014) indican que la gestión por procesos es una forma específica de ver la realidad y la empresa. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Con la exigencia del mercado, la alta competitividad y el ingreso de nuevos jugadores es importante mantenerse en constante preparación y actualización de todos los frentes importantes en el negocio, es por tal motivo la implementación de procesos operativos que soporten las necesidades del negocio de tal forma que dé como resultado el aumento y mejoras de la productividad. (Jaramillo y Rodríguez, 2015) en su tesis indican que

las áreas administrativa y operativa de un establecimiento de A&B deben estar conectadas entre sí para que exista un buen ambiente laboral, satisfacción de clientes y por ende un crecimiento a nivel empresarial. Cabe resaltar que son las partes más importantes ya que son las que generan dinero y subsistencia del mismo. Es importante mencionar que los procesos bien implementados benefician al negocio en una serie de recursos como el tiempo, optimización de materiales, personas, energía, máquinas y herramientas. Montea A. (2014) en su tesis comenta que los beneficios del enfoque a la gestión por proceso son evidentes, ya que permite controlar todas y cada una de las tareas que se realiza día a día en los restaurantes, y, por tanto, se podrá optimizar la cantidad de recursos para conseguir una de las leyes inmutables de la gestión: producir con el coste más ajustado posible.

**Eficiencia y Calidad.** Hoy en día ante la realidad actual por la problemática generada por COVID-19, la competencia y otros factores, los restaurantes deben buscar maximizar su eficiencia. Disminuir los precios sin ningún análisis, brindar promociones sin ningún estudio, ya no es suficiente. Según Estudia Hostelería (2013) para ser eficientes la gerencia debe enfocarse en los siguientes aspectos: 1) Contar con personal idóneo en cada puesto, 2) administrar las compras aplicando el concepto just in time, 3) Negociar con los proveedores tiempos de abastecimiento y precios y 4) Calcular los precios finales en base a los costos de todos los alimentos y bebidas. Para TheFork (2017) la eficiencia se consigue mediante un método de trabajo que es la mejora continua, la cual se basa en la aplicación de los siguientes aspectos: 1) Clasificar, separar la cocina de la sala; 2) Ordenar; 3) Limpieza; 4) Estandarización, definir normas de trabajo y rutinas a seguir; 5) Disciplina, constancia y consolidación de la mejora continua.

Por otro lado, la calidad se ha convertido en un constructo que desempeña un papel fundamental en todos los contextos en especial en los servicios, pero de nada serviría

disponer de altos niveles de gestión de calidad si no existieran receptores del producto (Reboloso, Salvador, Fernández y Cantón, 2004, p. 358). Asimismo, según el estudio realizado por Zarraga (2018) la calidad tiene una relación positiva con la eficiencia del personal y la eficiencia del servicio. Desde el momento en que el cliente entra al restaurante estará valorando la eficiencia del servicio que puede comprender desde la carta, las instalaciones, la vestimenta de los empleados y el ambiente que ofrece el restaurante.

**Estructura Organizacional.** Según Robbins y Coulter (2014), La estructura organizacional es la disposición de los puestos de trabajo de manera formal en la empresa, esta estructura debe facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización ya que tiene una estrecha relación con la estrategia. La creación o modificación de la estructura organizacional debe considerar seis elementos clave como son la especialización, cadena de mando, tramo de control, departamentalización, centralización/descentralización, y la formalización. La estructura organizacional es un aspecto fundamental en las empresas y se considera incluso una estrategia (Kalkan, Bozkurt y Arman, 2014), ya que influye en la formación de una cultura organizacional basada en principios, creencias y valores para el fomento de ideas e innovaciones que impactan en forma directa en los colaboradores y el capital humano (Delgado et al., 2018).

#### **4.2.2 Políticas Económicas y normas Legales**

**Reactivación Económica.** Debido a la pandemia COVID-19 donde muchos de los negocios se vieron afectados es que el Gobierno puso en marcha algunos programas para ayudar a estas empresas. El programa de reactivación económica tuvo como objetivo dar una respuesta rápida y efectiva a los problemas de liquidez que enfrentan las empresas ante el impacto del COVID-19. El programa busca asegurar la continuidad en la cadena de pagos, brindando garantías a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a fin de que puedan

acceder a créditos de capital de trabajo para que puedan continuar con sus operaciones, y de esta manera puedan cumplir con sus obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios (MEF, 2020).

**Normas Legales.** En abril del 2020, el estado dictó medidas sanitarias para prevenir y controlar el COVID-19, en este sentido mediante decreto supremo N° 008-2020-SA se decretó la Emergencia Sanitaria nacional por un plazo de 90 días, en la cual se disponía el aislamiento social obligatorio (cuarentena), por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. Este decreto suponía que los distintos negocios cierren sus operaciones a la espera de nuevas disposiciones. Es así que, en el transcurso de los años 2020 y 2021, dentro de este marco de emergencia sanitaria, el Estado promulgó una serie de decretos y uno de ellos fue el Decreto Supremo N° 117-2020-PCM, el cuál aprobaba la Fase 3 de la Reanudación de Actividades Económicas, en el que estaba inmerso el sector de restaurantes con aforo del 40% como máximo (PCM, 2020).

#### **4.2.3 Personal**

**Rotación de Personal.** Según un estudio realizado por PWC, el Perú al 2019 tenía un índice de 20% de rotación de personal, uno de los países con el índice más alto de América Latina en los últimos años frente al promedio que era 10.9% (Conexión ESAN, 2019). Esta rotación afecta a las empresas ya que tienen que incurrir en gastos adicionales de selección de nuevo personal, capacitaciones y tiempos de adaptación (curva de aprendizaje). Además, pierden productividad y por lo tanto rentabilidad. Dentro de las causas de la rotación laboral, una de las principales es la insatisfacción laboral, sin embargo, se tienen otros factores como ausencia de beneficios laborales, bajos salarios, ambiente laboral inadecuado e inexistencia de una línea de carrera. En un estudio realizado por Ávila, Guerra, Mendoza (2017), se concluye que la insatisfacción laboral influye en un porcentaje pequeño en la rotación laboral,

y más bien los eventos llamados shocks son los principales causantes de esta situación. El modelo de shocks fue escrito por Holtom et al. (2005), el cual contempla cuatro diferentes partes: 1) El colaborador sale de la empresa por un evento externo o algo fortuito (mudanza, enfermedad), 2) El colaborador deja la empresa por un sentimiento de violación de derechos por parte del empleador (agresión, no promoción en el puesto); 3) Otras alternativas de empleo que incluyen mejores condiciones e 4) Insatisfacción laboral.

#### **4.2.4 Estrategia de Marketing**

**Estudio de Mercado.** Del Refugio, P. (2012) El estudio de mercado es un método directo que ayuda a la pequeña empresa a conocer a sus clientes actuales y a los potenciales. Le otorga información de los gustos y preferencias de sus clientes, su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, para poder ofrecerle productos que satisfagan su necesidad o deseo a un precio adecuado para el cliente y competitivo para el mercado. Todo negocio o emprendimiento que desee incursionar en un nuevo mercado tiene por obligación y deber identificar y validar las hipótesis planteadas a través del estudio de mercado, con la finalidad de conocer a profundidad el segmento, nicho al cual se pretende incursionar y además de conocer el nivel de rentabilidad del mercado. Mi Empresa Propia (2015) indica que para realizar un estudio de mercado en el negocio de pollerías es importante conocer los tipos de productos que desean los clientes, precios dispuestos a pagar, qué medios prefieren ser atendidos, en qué momento y donde obtener los productos; con la información recopilada es más acertada la toma de decisiones y ejecución de planes.

**Publicidad.** Las empresas basan gran parte de sus estrategias de venta en la promoción y publicidad con el fin de anunciar los beneficios, características y por qué se debe consumir los productos que producen. La publicidad se realiza por medios físicos y digitales, siendo este último el de mayor impacto y relevancia debido a que los contenidos se pueden mostrar en cualquier lugar y a cualquier momento. Según Tabares, R. & Lopez, D.

(2015), la publicidad, estrategia de comunicación presenta gran variedad de maneras de acercarse a los consumidores no solo desde formas tradicionales sino desde la pluralidad que hoy en día se ha consolidado a partir de la innovación tecnológica y los nuevos medios digitales. (Cabrejos, B., 2002) indica que los objetivos que persigue la publicidad son; a) generar conocimiento de la marca; b) inducir a la compra de un producto; c) incrementar la participación de mercado; d) estimular las ventas a corto plazo; e) contrarrestar la oferta de la competencia; f) lograr aceptación de una línea de productos; g) mantener la preferencia por el producto. En la actualidad los negocios se enfocan en generar posicionamiento en los medios digitales, con el objetivo de colocar la marca en la mente del consumidor, utilizando para ello las redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube y otras plataformas que le permite tener mayor alcance y llegada a su público objetivo. Como ejemplo se identificó que la publicidad de Norky's es impulsada mediante la red social Facebook, donde se realizan publicaciones diarias, informando las nuevas promociones en las tiendas y promoviendo la participación de diversos concursos a los clientes, así como los letreros externos generan un impacto visual en el público que transita cerca de las tiendas (Chirinos et al. (2018)).

**Marketing Digital.** Es una forma de marketing desde donde se utiliza los medios digitales como internet, dispositivos móviles, aplicaciones y juegos online, etc. Castro, et al. (2017) señalaron que el Marketing Digital cuenta con funcionalidades de interactividad con el consumidor, siendo esta una de las características más valoradas de este medio; ofrece la posibilidad de establecer la trazabilidad completa de lo que el consumidor hace al momento de recibir un mensaje digital: ¿Captó la atención? ¿Decidió ampliar la información?, o incluso si llegó a comprar una vez que recibió el mensaje. ESIC(2018) enlista 12 tipologías de marketing digital: a) inbound marketing, donde se acompaña al usuario en toda la transacción que tiene hacia la organización, producto hasta su fidelización; b) marketing de contenidos, se enfoca en la captación de tráfico orgánico y posicionamiento SEO; c)

marketing de contenidos, enfocado en el posicionamiento de resultado de búsqueda en los principales buscadores; d) permission marketing, relación que se mantiene con los usuarios en base a los permisos que dan; e) email marketing, estrategia de relación con clientes basada en correos electrónicos; f) marketing automation, relación con el usuario en base a herramientas y tecnología; g) marketing de afiliación, portales que se afilian para la venta de mis productos; h) marketing móvil, para correcta gestión de apps y geolocalización; i) influencer marketing, basada en la gestión de redes sociales; j) marketing interno, permite el “control” de los tres tipos de públicos de las empresas, el B2B, B2C y el B2E, o business to employee; k) retail digital marketing, captación analítica en base a herramientas como wifi o video analytics; l) blended marketing, resultado de la combinación el marketing tradicional y el digital. Es importante destacar que el marketing digital permite reforzar el canal delivery debido a que este se soporta en la digitalización como son los servicios de apps, Amercia-retail.com (2021) señala que las ventajas del canal delivery es que permite la digitalización del negocio, control de las venta y pedidos, mayor exposición de marca, cobertura, incremento de demanda y reducción de costos.

**Redes sociales.** de acuerdo a la definición que otorga el diccionario panhispánico del español jurídico de la Real Academia Española((Real Academia Española, 2020), una red social es un servicio de la sociedad de la información que ofrece a los usuarios una plataforma de comunicación a través de internet para que estos generen un perfil con sus datos personales, facilitando la creación de comunidades con base en criterios comunes y permitiendo la comunicación de sus usuarios, de modo que pueden interactuar mediante mensajes, compartir información, imágenes o vídeos, permitiendo que estas publicaciones sean accesibles de forma inmediata por todos los usuarios de su grupo. Con esta definición las redes sociales son una herramienta transversal que impacta directamente al individuo, la comunidad y la sociedad, permitiendo generar sinergias hacia un determinado objetivo.

Las redes sociales han impactado en gran medida a las empresas influyendo en la forma de cómo desean ser vistos, facilitando la comunicación, disminuyendo tiempos de atención al cliente, impulso de la marca de productos que ofrece la empresa, imagen y otras características que ayudan al posicionamiento e incremento de ventas. (Hutt,2011) indica que los resultados de esa interacción obedecerán a objetivos específicos y procurarán la transmisión de ideas claras, asertivas y consistentes con los intereses de la organización y sus diversos públicos meta, garantizando así la fluidez y eficacia de sus mensajes.

**Toma de decisiones del comprador.** Las organizaciones buscan influenciar en la toma de decisiones de las personas para que estos tomen sus productos, con la finalidad de generar posicionamiento, market share y recordación de marca con el objetivo final de generar utilidad. De acuerdo a (Barboza,2012) indica que se entiende como proceso de toma de decisión los pasos que debe atravesar un individuo para culminar la elección de una opción; para el tema de decisiones de compra, es particularmente complejo porque entra en juego varios factores y /o agentes que no salen en otro tipo de decisiones, como por ejemplo el empaque de producto, el tipo de publicidad, campaña con la promoción del momento, estado de ánimo, influencia de comentarios sobre el producto y muchas otras variables. Otro punto importante para tomar en cuenta de acuerdo a (Matute et al, 2012) es que en el mundo del ecommerce existe la urgencia de ir rápido, de innovar, de ponerse cerca de los consumidores, de saber lo que dicen y, si es posible, lo que piensan. Todo ello ayuda a conocerlos mejor y, por lo tanto, a ser más competitivos para ganar la batalla que se libra cada día en el mundo de los negocios por Internet. Con esta definición podemos indicar que la importancia de tener un producto digital con el journey y la experiencia adecuada puede influir en que el cliente haga, finalice la compra o abandone el canal digital.

**Fidelización del cliente.** Actualmente las empresas buscan brindar muchos beneficios a través de estrategias de fidelización que sean de alto valor y beneficio para el cliente. De

acuerdo a (Burbano, et al 2018) indican que el marketing actual se preocupa por el cliente de diferentes formas, desde lo que quiere, lo que busca, lo que necesita, la forma en que le gustaría adquirirlo, sus expectativas, la medición de su satisfacción, entre otros aspectos, que representarán la base de datos de donde partirán la elaboración de las estrategias necesarias para ofrecer un producto o servicio que cumpla con las expectativas y que genere no sólo la satisfacción sino la fidelidad del cliente. En la investigación de Alcaide (2010, p.42 citado en Ambrosio, 2021, p.24) se señala que, para la fidelización de clientes, las empresas deben desarrollar estrategias a corto plazo; las cuales deben ser: a) atención de clientes; b) cuidado de la comunicación; c) mantener la lealtad; d) premiar al cliente; e) tratar las quejas. Estos consejos nos brindan un panorama más amplio de las acciones a seguir si queremos mejorar y/o mantener la relación a largo plazo con la cartera de clientes que tiene toda empresa.

**Plan de ventas.** El plan de ventas viene a ser un brazo importante dentro del plan de marketing, enfocado principalmente en la facturación a través de fuerzas de ventas y/o canales de atención al público. De acuerdo con Corporación Asturias Universitaria (2013) el plan de ventas es una herramienta indispensable para anticipar los recursos, procesos, acciones y decisiones necesarias para alcanzar los objetivos de ventas; por lo que comprende tres pilares fundamentales: a) La investigación y análisis del entorno; b) Definición de objetivos; c) Gestión de la fuerza de ventas. También debemos considerar que el plan de ventas no solo radica en el mundo físico, sino que abarca el digital. Como parte importante de todo plan de ventas según se menciona Castro (2017, citado en el libro de la Universidad Tecnológica de Israel, 2020, p.42) es importante mencionar el presupuesto de venta el cual contiene toda la planificación, con una prioridad que nos indica de las ventas reales y que van a ser proyectadas en una empresa durante un periodo de tiempo propuesto, con el fin de realizar un plan de ventas realista y más exacto posible.

#### 4.2.5 Alianzas Estratégicas

**Definiciones.** De acuerdo a la Real Academia Española (2021) una alianza es un pacto, convenio o tratado en que se recogen los términos en que se alían dos o más partes. Las alianzas estratégicas para Valdés et., al (2013) la describen como acuerdos de cooperación entre una, dos o más empresas que se unen para lograr y desarrollar ventajas de carácter competitivas que no alcanzan por sí mismas en un periodo o plazo determinado. Por lo tanto, se puede definir que una Alianza Estratégica es la asociación para el logro de objetivos en común, identificando oportunidades que permitan el apalancamiento entre individuos, empresas y/o instituciones.

**Conocimiento del mercado.** Es importante identificar las oportunidades que se presentan en la formación de una alianza así como los objetivos que se busca lograr para que el acuerdo funcione; para Valdes et., al(2013) los objetivos más comunes dentro de una Alianza están: a) resolver sus deficiencias operativas; b) Mejorar Tecnología; c) desarrollar nuevos productos; d) Incursionar en nuevos mercados; e) Hacer frente a sus competidores; f) Compartir riesgos e inversiones; g) Eliminar problemas y deficiencias en la administración total y de procesos; h)Obtener recursos técnicos y habilidades para el desarrollo de sus debilidades estratégicas; i) Lograr aprendizaje organizacional. Se concluye de estos objetivos que la importancia de las alianzas estratégicas es conocer cuáles son los puntos débiles y buscar un complemento (organización, empresa) que permita reforzar para la disminución de riesgos que al corto o mediano plazo puedan ser un problema mayor para la empresa. De acuerdo a lo comentado por (D' Alessio, 2008) indica que las modalidades para introducirse en el mercado existen: a) las alianzas estratégicas; b) la fusión; y d) las adquisiciones; que a su vez se derivan en múltiples estrategias externas; la aplicación de estas se derivan modalidades, se determina según la particularidad del mercado y la adaptabilidad de la empresa. Gios es una empresa que actualmente no tiene ningún convenio y/o alianza con

alguna empresa afines a sus operaciones, por lo cual tiene un amplio panorama de sinergias entre proveedores, operadores y comercialización de sus productos.

#### **4.2.6 Estrategia de ventas**

**Planificación de ventas.** La planeación de ventas debe tomarse como uno de los principales puntos a tener en cuenta debido a los vaivenes de las economías, los cuales pueden poner en riesgo el futuro de la empresa. De acuerdo con Acosta et. al(2018) los beneficios de la planificación de ventas son: a) mejora de clima empresarial; b) proporciona dirección y enfoque; c) mejora la coordinación y cooperación; d) desarrolla estándares individuales y colectivos; e) aumenta la flexibilidad de la organización de ventas. Con la definición propuestas, se identifica la importancia desde Gios de contar con una planificación estratégica de sus ventas con la finalidad de tener un orden, objetivos claros y procesos encaminados a fortalecer las ventas en los canales de distribución.

**Experiencia de usuario.** La importancia de la experiencia de usuario radica en identificar cómo es el cliente, que hace, cuál es su perfil y hacia dónde va con la finalidad de brindar soluciones enfocadas en el cliente. De acuerdo a Arhippainen, L. & Tähti, M. (2003) la experiencia del usuario se refiere a la experiencia que una persona obtiene cuando interactúa con un producto en condiciones particulares. En la práctica, existen numerosos tipos diferentes de personas, productos y entornos que influyen en la experiencia que la interacción evoca. El usuario y el producto interactúan en el contexto particular de uso en el que los factores sociales y culturales influyen. El usuario tiene los siguientes aspectos: valores, emociones, expectativas y experiencias previas, entre otras. También el producto tiene factores influyentes, por ejemplo, movilidad y adaptabilidad. Para Kankainen (2002) la experiencia de usuario es el resultado de una acción motivada en un contexto determinado. La experiencia y las expectativas previas del usuario influyen en la experiencia actual, y la experiencia actual genera más experiencia y expectativas.

#### 4.2.7 Innovación

**Capacidad de Innovación y Medición.** No existe un modelo explicativo definitivo para estudiar la capacidad de innovación en las empresas, esto debido a que los caminos que se siguen desde que surge una idea, se desarrolla y se implementa puede ser fundamentado bajo diversas perspectivas. Además, el término capacidad enfatiza la importancia de la dirección estratégica para adaptar e integrar acertadamente los recursos organizacionales internos y externos frente a las contingencias del entorno. De esta manera, la capacidad de innovación implica una gestión revolucionaria para alcanzar la competitividad, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos; asimismo, para crear valor, liderar equipos, desarrollar habilidades y desarrollar una cultura de innovación en los colaboradores (Delgado et al., 2017).

Lo indicado en el párrafo anterior también guarda relación con lo indicado por Villegas, Montes y López (2016), y Bravo y Herrera (2009), quienes señalan que la capacidad de innovación está asociada a los siguientes aspectos: (1) la cultura organizacional, que es el factor principal al ser responsable de la formación de valores, creencias y estatutos de las empresas para innovar. (2) La capacidad de la dirección, para organizar los procesos y utilizar los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos y (3) el capital humano, para liderar, motivar y desarrollar a las personas para la generación de innovaciones. En tanto en las empresas restauranteras, la capacidad de innovación se puede dar tanto en la parte operativa como en la de servicio, donde la atención al cliente y la producción se llevan a cabo de manera sincrónica y en tiempo real (Ottenbacher y Harrington, 2008). Generalmente, las empresas donde suele identificarse más fácilmente la capacidad de innovación son aquellas que funcionan bajo modelos estandarizados como las franquicias, mientras que otras son más autónomas. Éstas últimas reflejan una sólida cultura de innovación en la creación de

platos y servicios, como por ejemplo los restaurantes reconocidos en prestigiosas listas gastronómicas (Delgado et al., 2017).

**Nuevos productos.** Los nuevos y/o mejorados bienes o servicios deben crear valor a todos los interesados, sean clientes, colaboradores, accionistas, comunidades, aliados estratégicos, entre otros. Dado esto Snyder, Witell, Gustafsson, Fombelle y Kristensson (2016) sostienen que la innovación en empresas de servicios debe observarse desde una perspectiva más amplia. Según Fernández del Hoyo (2008) la planificación estratégica de las empresas suele encargarse al departamento de marketing, el cual desarrolla un plan estratégico de marketing que analiza la situación del mercado, plantea las estrategias y establece los objetivos. Este plan tiene su máxima expresión cuando se elabora para un nuevo producto; en este contexto se denomina plan estratégico de nuevo producto y supone un planteamiento total y nuevo de la estrategia de negocios en las empresas.

**Tecnología.** Uno de los aspectos determinantes en la generación de innovación es la tecnología, es por ello que su gestión es considerada una capacidad estratégica para el beneficio empresarial. La gestión tecnológica es un concepto reciente y en desarrollo para las empresas de servicios como son los restaurantes (Delgado et al., 2017). Los trabajos evidencian cómo el factor tecnológico se ha estudiado para dar explicación a diversos fenómenos empresariales, entre ellos, la forma de brindar servicios de calidad, competir en los mercados e innovar en los sectores (Huang, Wu, Lu y Lin, 2016).

La tecnología puede respaldar a los gerentes de restaurantes en su afán de mejorar la productividad, las ventas y las ganancias a través de la gestión de ingresos. Al subdividir el proceso de venta de un plato de comida de inicio a fin, un gerente puede determinar qué sistemas aplicar en cada etapa en particular con el propósito de proporcionar un mayor beneficio de ingresos para el negocio (Kimes, 2008). Por su parte, (Hjalager,2010) indica que

los restaurantes se caracterizan por ofrecer innovaciones en procesos, esto debido a la aplicación de tecnologías en esta actividad económica, que abarcan métodos de preparación más rápidos, mejor la calidad de atención, ahorro de trabajo y flexibilidad al cambio.

**Sistema CRM (Gestión de las relaciones con el cliente).** La gestión de las relaciones con el cliente es una herramienta que permite conocer estratégicamente a los clientes y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información y una visión integrada de los clientes dentro toda la empresa. Esto con la finalidad de alcanzar un desarrollo adecuado de todos los procesos internos que estén representados en la capacidad de retroalimentación y medición de los resultados de los negocios (Montero & Boyero, 2013). El CRM se constituye en una estrategia con el objetivo de establecer relaciones más estrechas con el cliente. Se puede decir que el CRM tiene un gran componente tecnológico sin embargo esta estrategia no debe ser vista simplemente en términos exclusivamente técnicos. Según Cesar Jaramillo (como se menciona en Montero y Boyero, 2013) propone que el CRM es una herramienta que provee funcionalidades que se muestran en la Tabla 10:

Tabla 10

*Funcionalidades de herramienta Crm*

<b>Módulo</b>	<b>Funcionalidades</b>
Mercadeo	Construcción de la base de datos Perfilación y segmentación Ejecución de campañas relacionales Envío de correos directos y e-mails personalizados Administración de primeros contactos Calificación de clientes potenciales Administración de material promocional ROI de mercadeo relacional
Ventas	Administración de cuentas y contactos (clientes, prospectos, competidores, socios de negocios, etc) Administración de la Fuerza de ventas Administración de Objetivos o cuotas Consumo masivo Planes de visitas o ruterros Registro de información transaccional (Inventarios, Precios, Pedidos, Recaudos, etc.) Productos o servicios complejos Administración de cotizaciones y propuestas (oportunidades) Automatización de procesos de venta Pronósticos
Servicio al Cliente	Call Center Quejas y Reclamos Administración de contratos de servicio Trabajo en campo (field service) Portales de auto-asistencia para los clientes

*Nota.* Tomado de “El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización,” por Monero y Boyero, 2013 (<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234042>)

El CRM no solamente es una plataforma o un sistema, este concepto permite una gestión 360° de ventas, marketing, atención al cliente y todos los puntos de contacto. Estamos en la era del cliente, de la transformación digital, de las nuevas tecnologías, en este escenario, la relación también evoluciona, llevando a un nuevo concepto también conocido como experiencia del cliente. El concepto de CRM implica estar centrado en el cliente. Es estrategia, es un proceso, es herramienta y tecnología (Salesforce, s.f.). La aplicación CRM te permite hacer un seguimiento de los prospectos (leads), cerrar oportunidades y obtener pronósticos precisos. Con la información que se maneja en el CRM permitirá tomar mejores decisiones, permitirá estar en permanente contacto con los clientes y enviar mensajería en tiempo real para mejorar la colaboración. Además, permitirá ejecutar actividades en menores tiempos, programar actividades en función de los guiones de ventas: llamadas, reuniones, envío de correos y cotizaciones (Odoo, s.f.).

**Profesionales digitales.** En los últimos años debido a la transformación digital y a los cambios tecnológicos en los que se vive, se ha hecho muy importante en las organizaciones la presencia de un colaborador que tenga conocimientos, competencias o habilidades como: definir contenidos digitales, gestionar relaciones con el cliente en el mundo digital, gestionar y escuchar a la comunidad online, ser el nexo entre la empresa y el público en internet, elaborar el rostro de la marca en la red (Editores, 2017), entre otros. Dentro de los perfiles que están relacionados con estos conceptos y/o habilidades se puede decir que se encuentran el community manager, el content manager y/o la social media manager, perfiles que están muy relacionados al marketing y a la estrategia digital.

Con respecto al perfil profesional del community manager, según el estudio “Marketing en medios sociales” realizado por Territorio Creativo sobre este perfil, indica que 8 de cada 10 empresas usan los medios sociales para generar branding y aprueban su eficacia

para conseguir notoriedad de marca. De ellas, el 51% de las empresas cuentan con un Community Manager para gestionar y dinamizar su comunidad online. Las visitas conseguidas y el número de seguidores son los indicadores más utilizados para medir esta efectividad (Castelló Martínez, 2010). Asimismo, un estudio realizado por Puro Marketing concluye una tendencia creciente a contar con la experiencia de profesionales de este perfil. Según el estudio, el 27% de las empresas confían en los Community Managers para sus estrategias de Social Media. Sin embargo, el estudio también subraya que todavía hay quienes dudan sobre la conveniencia de contar con ellos (Castelló Martínez, 2010).

Por otro lado, Mañas-Viniegra y Jiménez-Gómez (2019) indica que entre las funciones del community manager se encuentra la gestión de comunidades a partir de una combinación de conocimiento, influencia y credibilidad, siendo esencial para las empresas publicar contenido efectivo y hacer crecer las relaciones con sus clientes, considerando además la importancia de la planificación de la reputación online. Estos mismos autores comentan que entre las cuatro competencias más utilizadas por los profesionales del marketing y la publicidad se encuentran la community management (32,7%) y la gestión de contenidos (28,4%). Precisamente por la capacidad de escuchar, dialogar y conectar personas que se requiere a este perfil profesional.

### **4.3 Conclusión**

La revisión de la literatura permitió conocer como es: a) el dinamismo de los restaurantes de pollería; b) estructura; c) procesos operativos; d) normas por las que se rigen; y e) el manejo de personal. También se identificó la importancia de las estrategias de marketing que permitirá reforzar la marca Gios con el objetivo de incrementar las ventas por canales alternos al físico, asimismo la definición de alianzas estratégicas, innovación y estrategias de ventas son conceptos aplicables a los objetivos que busca Gios porque

permitirá aplicar dichos conceptos en el uso de tecnología, realizar sinergias con empresas afines y principalmente centrar los esfuerzos en el usuario final (el cliente).



## Capítulo V: Análisis Causa Raíz

En el presente capítulo, se realizará el análisis causa raíz del problema encontrado de modo tal que se identifiquen las principales causas que están originando una alta dependencia del canal presencial como mayor generador de ingresos en Gios. Para esto se empleó el diagrama de Ishikawa, por el cual se realizó una lluvia de ideas listando todas las causas posibles en cinco categorías. Este diagrama, que será desarrollado a detalle durante el presente capítulo, se muestra en la Figura 14:

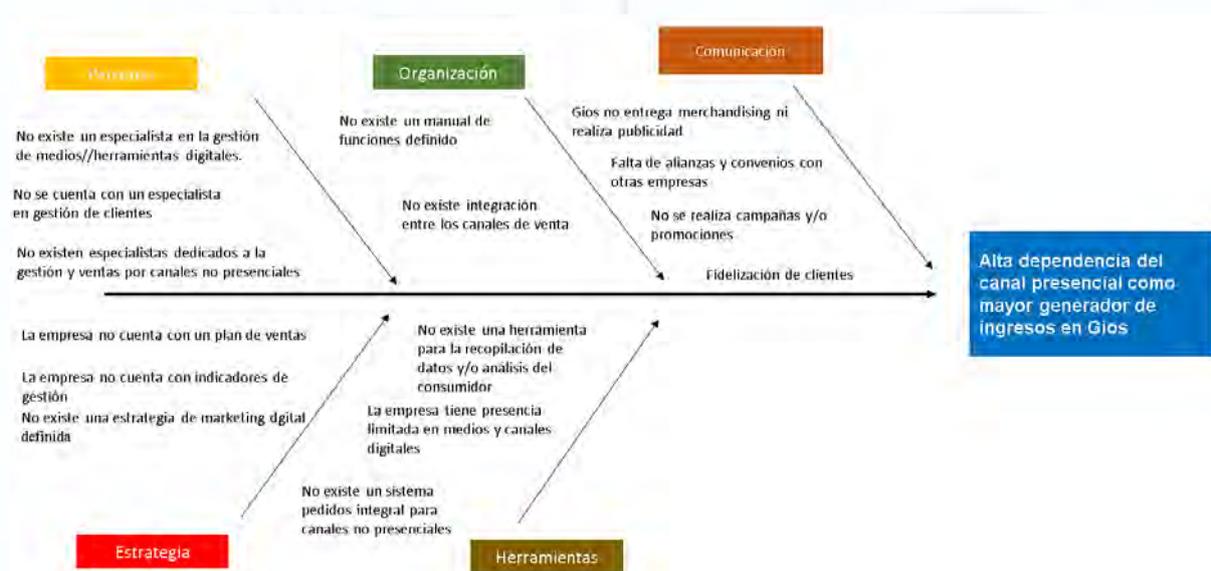


Figura 14. Diagrama de Ishikawa.

Adaptado de *Introduction to Quality Control (5a ed., p. 97)*, por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3A Corporation.

### 5.1 Personas

#### 5.1.1 No existe un especialista en la gestión de medios/herramientas digitales

En la actualidad, todas las empresas deben tener claro la relevancia del uso de herramientas digitales en su organización y su correcto funcionamiento. A la fecha, el uso de herramientas digitales es prácticamente inexistente en Gios, ya que solo se realizan pequeñas campañas de marketing a través de redes sociales por parte de uno de los dueños de la empresa. Se evidencia además que no existe en la organización un colaborador con

conocimientos en el uso de herramientas digitales (gestión de página web, gestión de contenidos, redes sociales, CRM, gestión comunicaciones y encuestas) y en consecuencia Gios a la fecha no ha posicionado su marca a nivel digital, lo cual le resta oportunidad de incrementar sus ventas a través de canales no presenciales.

### **5.1.2 No se cuenta con un especialista en gestión de clientes**

En los últimos años, las empresas a nivel mundial son exitosas debido a que cuentan en su organización con colaboradores dedicados y especializados en temas afines a las áreas clave del negocio, siendo las áreas especializadas en el conocimiento del consumidor fundamentales para el éxito y desarrollo del plan de negocio y en consecuencia la rentabilidad de la empresa. Se ha identificado que Gios no cuenta con un especialista que identifique las oportunidades de mejora en la interacción de los clientes con el negocio de manera tal que la empresa pueda obtener información del consumidor y así brindar una mejor experiencia que permita la fidelización del cliente.

### **5.1.3 No existen especialistas dedicados a la gestión y ventas por canales no presenciales**

En la actualidad, dada la coyuntura generada por la pandemia COVID-19, las empresas han optado por potenciar los canales de venta no presenciales (compra digital y/o compra por teléfono). En ese sentido se observa que muchas empresas cuentan con su propio servicio de ventas telefónicas y/o a través de herramientas digitales. En el caso de Gios, se observa que no existe un responsable dedicado a la gestión de ventas de los canales no presenciales. De igual manera la empresa cuenta con reducido personal de delivery, ya que solo cuentan con cuatro motorizados, los mismos que no se dan abasto para transportar un alto volumen de pedidos. Asimismo, Gios no mantiene ningún convenio con empresas como Rappi, Pedidos Ya o Jokr.

## **5.2 Estrategia**

### **5.2.1 La empresa no cuenta con un plan de ventas**

Se ha identificado que Gios no elabora un presupuesto ni seguimiento de las ventas obtenidas a nivel mensual y anual, solo cuenta con un reporte de ingresos en Excel. Se evidencia que la empresa no ha definido un plan de ventas en el cuál se establezcan las metas estimadas que debe realizar para obtener rentabilidad y los pasos a seguir para concretar estos hitos. Es así que se visualiza una mayor participación de las ventas a través del canal presencial el cual representa un 85% de los ingresos, sin embargo, este canal se ha visto mermado durante el 2020 con una rentabilidad baja dada la reducción de aforo indicada por el gobierno peruano a raíz de la pandemia generada por el virus COVID-19

### **5.2.2 La empresa no cuenta con indicadores de gestión**

En la actualidad, las empresas exitosas utilizan indicadores que les permite medir y/o alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. En relación a este punto se evidencia que Gios no cuenta con un modelo de indicadores que permita medir eficientemente la gestión (satisfacción que tienen sus clientes, productos más vendidos, indicadores financieros, indicadores de control de costos, indicadores logísticos, indicadores de producción).

### **5.2.3 No existe una estrategia de marketing digital definida**

En la actualidad dada la evolución del mercado gastronómico el cual es más dinámico y exigente, es primordial que las empresas se enfoquen en conocer los gustos y preferencias de sus clientes. Se ha identificado que en Gios existe un desconocimiento de temas relacionados al marketing y sus beneficios por parte del equipo directivo. Asimismo, se visualiza que Gios no cuenta con un plan ni estrategia de marketing digital definida. Esto se verifica al validar la inexistencia de los siguientes puntos clave: (1) evaluación del

comportamiento, necesidades y preferencias de sus consumidores; (2) segmentación de clientes; (3) análisis del mercado; (4) estrategia de publicidad y precios; (5) baja presencia en redes sociales; (6) página web; (7) relacionamiento y fidelización de clientes; (8) comunicación; y (9) procesos relacionados a la estrategia de marketing. Adicionalmente se identificó que la visión actual de la empresa tampoco está orientada a priorizar el impulso de la venta a través de campañas dirigidas. No obstante, se observa que en años anteriores la empresa realizó pequeñas inversiones para implementar campañas de comunicación a través de Facebook.

### **5.3 Organización**

#### **5.3.1 No existe un manual organizacional de funciones definido**

En la actualidad se ha identificado que Gios no cuenta con un manual organizacional de funciones para sus niveles gerenciales y ejecutivos, en consecuencia, no se observa indicadores de evaluación, plan de sucesión, desarrollo de carrera, escala salarial.

Actualmente la plana directiva de Gios se centra principalmente en la operación del restaurante, dejando de lado aspectos claves de la empresa como su estructura organizacional, roles y responsabilidades del personal de la empresa. De igual manera se visualiza que varios colaboradores realizan dos o tres funciones en paralelo lo que no les permite ser efectivo durante la jornada laboral.

#### **5.3.2 No existe integración entre los canales de venta**

En la actualidad, los negocios exitosos interactúan con sus clientes de forma integrada a través de diferentes canales: websites, call-centers, tiendas físicas, redes sociales, correo directo y apps en el proceso de ventas. Se ha identificado que Gios tiene al canal presencial como principal medio de venta, sin embargo, no existe integración entre sus demás canales lo que imposibilita incrementar las ventas y rentabilidad de la empresa.

## **5.4 Herramientas**

### **5.4.1 No existe una herramienta para la recopilación de datos y/o análisis del consumidor**

En la actualidad se evidencia que Gios no cuenta con un procedimiento definido para solicitar datos de contacto a sus clientes (nombre, apellidos, teléfono celular de contacto y correo electrónico) que consumen los productos y servicios de Gios. Se ha identificado que Gios ha recopilado únicamente los datos que provienen del canal de venta por delivery, sin embargo, no se cuenta con la información transaccional de los productos que consumen dichos clientes. Asimismo, se ha detectado que la empresa Gios no cuenta con herramientas para analizar el sector en el que opera, es así que se evidencia que a la fecha no existe un análisis centrado en las preferencias y/o gustos de sus principales clientes.

### **5.4.2 La empresa tiene presencia limitada en medios y canales digitales.**

En la actualidad la mayoría de las empresas posicionan su marca a través de un plan digital que involucra la creación de una página web y/o participación en la mayoría de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter en donde se muestran las características, productos y servicios que ofrecen las empresas y que además permiten relacionarse con los clientes para absolver cualquier tipo de consultas u ocurrencias que estos puedan tener. Gios a la fecha no cuenta con exposición a través de medios y canales digitales (Página Web, Instagram, YouTube, Mailing, SMS, Call). La empresa únicamente se publicita a través de la red social Facebook y en consecuencia tiene un nivel de exposición limitado de la marca.

### **5.4.3 No existe un sistema de pedidos integral para canales no presenciales**

En la actualidad se observa que la empresa Gios no cuenta con un sistema integral para la recepción de pedidos a través de medios no presenciales dado que a la fecha no se ha logrado implementar una central telefónica y/o un sistema de pedidos a través de página

web. Únicamente se reciben pedidos a través de llamadas al número fijo o celular de la empresa.

## **5.5 Comunicaciones y alianzas**

### **5.4.1 Gios no entrega merchandising ni realiza publicidad**

Se ha detectado que la empresa Gios no realiza la entrega de ningún tipo de merchandising como polos, lapiceros, gorras entre otros con los cuales se podría incentivar a más clientes para visitar las instalaciones de Gios y generar un mayor alcance de marca, así como una diferenciación frente a las principales empresas rivales de la zona Norte en la captación de nuevos clientes. Asimismo, la empresa no realiza la entrega de volantes con los principales productos y promociones del establecimiento con lo cual podría obtener nuevos clientes y aumentar las ventas en todos sus canales.

### **5.4.2 No se realiza campañas y/o promociones**

En la actualidad los planes de marketing lanzados al mercado por las empresas contienen campañas y/o promociones como parte de las herramientas que utilizan para posicionar su marca. Respecto a Gios, el directorio ha identificado que requiere realizar acciones comerciales para incrementar sus ventas, sin embargo, a la fecha no se han realizado campañas o promociones debido a que no cuenta con recursos (herramientas, capital humano y procesos) adecuados para soportar dichas estrategias comerciales.

### **5.4.3 Falta de alianzas y convenios con otras empresas**

A partir del análisis interno elaborado en el capítulo 2, se identificó que los principales competidores de Gios realizan convenios comerciales con empresas e instituciones educativas. En un inicio Gios ejecutó una estrategia simple, la cual consistía en entregar unos vales y tarjetas de descuento para la próxima visita de sus clientes, sin embargo, para estar al nivel de la competencia debe implementar alianzas y convenios, que le

permita adquirir nuevos clientes, incrementar sus ventas entre otras oportunidades de crecimiento en el rubro.

#### **5.4.4 Fidelización de Clientes.**

En la actualidad las empresas utilizan diferentes estrategias con la finalidad de fidelizar a sus clientes actuales, debido a que permite alcanzar un crecimiento sostenible y rentable. De acuerdo a lo comentado por (Brady et al., 2005. Citado en Elasri, 2018) plantearon como determinantes de la fidelidad la calidad de servicio, el valor el servicio y la satisfacción del consumidor. A partir de la revisión del modelo de negocio de Gios se ha identificado que la empresa no cuenta con un plan de fidelización (beneficios, tarjeta de puntos, regalos, promociones exclusivas), dado que no se emplean estrategias y técnicas para hacer frecuente las visitas del cliente, según (Soderlund, 2006. Citado en Elasri, 2018) la perspectiva de comportamiento de los clientes viene dada por la repetición de compra o la frecuencia de uso de y la duración del cliente y el proveedor de servicios.

#### **5.6 Matriz de Priorización Causa - Raíz**

Luego del desarrollo de la matriz causa - raíz (diagrama de Ishikawa - figura 14) del problema central identificado en conjunto con la gerencia, personal y clientes tomando como herramienta las encuestas y reuniones, se realizó el desarrollo la matriz de priorización para identificar las principales causas de mayor incidencia en el problema central, la priorización se basó en dos criterios: factibilidad y beneficio.

##### **5.6.1 Factibilidad**

El criterio de factibilidad evalúa la viabilidad que puede tener el restaurante Gios para resolver la causa con sus propios recursos; es decir, qué tan fácil sería para la empresa controlar dicha causa en un corto plazo. La puntuación está asociada a un orden de prelación, donde 1 es la causa con menor dificultad por resolver y 15 la de mayor dificultad.

### **5.6.2 Beneficio**

El criterio de beneficio está asociado a la causa que puede aportar mayores beneficios y además permitiría contribuir a lograr los objetivos a corto y largo plazo, además permitiría identificar qué causa es la que logra menor impacto en el propósito planteado. La puntuación va en orden jerárquico, donde 1 es la causa con menor beneficio y 15 la causa con mayor beneficio.

### **5.6.3 Resultado**

La causa que tenga mayor resultado será considerada como la causa central del problema para Gios; sin embargo, pueden existir más de una causa que tenga impacto significativo al problema central, afectando los objetivos planteados. En la tabla 11 se muestra la evolución de las causas que afectan al problema central, identificando las causas que son más factibles de resolver y que puedan generar un beneficio significativo para Gios.

Tabla 11

*Lista de priorización de causas*

<b>Orden</b>	<b>Causas</b>	<b>Factibilidad (40%)</b>	<b>Beneficio (60%)</b>	<b>Total</b>
Estrategia	No existe una estrategia de marketing digital definida	15	15	15,00
Estrategia	La empresa no cuenta con un plan de ventas	14	14	14,00
Personas	No existe un especialista en la gestión de medios/herramientas digitales.	13	11	11,80
Herramientas	No existe una herramienta para la recopilación de datos y/o análisis del consumidor	11	12	11,60
Organización	No existe integración entre los canales de venta	8	13	11,00
Personas	No existen especialistas dedicados a la gestión y ventas por canales no presenciales	12	10	10,80
Personas	No se cuenta con un especialista en gestión de clientes	9	8	8,40
Estrategia	La empresa no cuenta con indicadores de gestión	7	9	8,20
Herramientas	No existe un sistema pedido integral para canales no presenciales	10	7	8,20
Herramientas	La empresa tiene presencia limitada en medios y canales digitales	5	6	5,60
Organización	No existe un manual de funciones definido	3	5	4,20
Comunicación	Gios no entrega merchandising ni realiza publicidad	4	4	4,00
Comunicación	Falta de alianzas y convenios con otras empresas	6	1	3,00
Comunicación	No se realiza campañas y/o promociones	1	3	2,20
Comunicación	Fidelización de clientes	2	2	2,00

### 5.7 Conclusión

A partir del análisis realizado en el presente capítulo para determinar las causas que están originando una alta dependencia del canal presencial como mayor generador de ingresos en Gios, se concluye que el origen del problema se centra en cinco áreas clave de la empresa, (1) personas, debido a la falta de recursos humanos especializados; (2) estrategia, debido que no existe un plan para incrementar las ventas; (3) herramientas, debido a que no se cuenta con tecnología para la recepción de pedidos y recopilación de datos; (4) organización, debido que no cuenta con una estructura y funciones definidas y; (5)

comunicaciones para realizar la difusión de la marca. Dentro de todas las causas identificadas se puede evidenciar que la principal razón por la cual Gios tiene una alta dependencia del canal presencial es porque no existe una estrategia de marketing digital orientada a potenciar las ventas vía online y delivery. En ese mismo sentido el no contar con un plan de ventas, el no tener un especialista en medios y herramientas digitales también favorecen al problema principal. Finalmente, el no contar con tecnología como con una herramienta de análisis de datos que te permita conocer al cliente, hace más difícil incrementar las ventas de la empresa.



## **Capítulo VI: Alternativas de Solución**

A partir de la revisión de las causas raíz evaluadas en el capítulo v, se han definido ocho propuestas de solución agrupadas en cuatro grupos con el objetivo de darle solución a la alta dependencia del canal presencial como mayor generador de ingresos de Gios: (a) Contratar especialistas en el ámbito digital y operacional, (b) Elaborar la estrategia de marketing digital, (c) Plan de ventas Integral, (d) Implementación de CRM.

### **6.1 Contratar especialistas en el ámbito digital y operacional**

#### **6.1.1 Contratación de personal con conocimientos y experiencia en la gestión de canales digitales.**

El objetivo de esta iniciativa es brindarle a Gios presencia en medios digitales soportado principalmente por un personal que se dedique exclusivamente a implementar acciones digitales (campañas, publicidad, promociones segmentadas), gestionar el canal de venta digital (página web, WhatsApp), gestionar las redes sociales, planificar y crear estrategias de contenidos, leads enfocados en los clientes de la zona norte de lima, creación y mantenimiento de base de clientes digitales. El personal responsable del canal digital será el encargado de responder a las consultas que los clientes realicen a través de los medios digitales con la finalidad de dar soporte a la marca Gios. Las principales profesiones a tomar en cuenta para estas responsabilidades serán profesionales de las carreras de marketing y/o administración. Los indicadores a medir serán: Total de ventas por canal online, total de visitas en redes sociales, posicionamiento digital de la marca, número de suscriptores, usuarios con datos de contacto registrados en base de datos y total de audiencia en portal.

#### **6.1.2 Encargado de operaciones de canales no presenciales**

El objetivo de esta iniciativa es que Gios cuente con un responsable de la operación del canal no presencial (delivery y para llevar), el cual deberá encargarse de: (1) la supervisión de los pedidos; (2) atender las consultas de los clientes; (3) dar seguimiento y

control a los motorizados de reparto; (4) realizar el tracking de los tiempos de pedidos y entregas; y (5) mejorar de manera constante la calidad de la atención de los canales no presenciales. Los indicadores de éxito de esta iniciativa son el número de pedidos entregados en los canales de delivery y para llevar, la cantidad de reclamos obtenidos por parte de los clientes y la disponibilidad de personal motorizado activo para satisfacer las entregas de pedidos.

## **6.2 Elaborar la estrategia de marketing digital**

El objetivo de esta iniciativa radica en incrementar la presencia de Gios a través de los principales medios digitales, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de prospectos a bajo costo. Para poder llevar a cabo esta propuesta se deberán seguir los siguientes pasos: (a) establecer el segmento de clientes al que se quiere llegar y que actualmente sea usuario de algún medio digital como Facebook, YouTube, Instagram y página Web; (b) Implementar una página web de contenido donde se detalle los principales servicios y productos cumpliendo las normas de SEO(Search Engine Optimizer); (c) Definir los objetivos a conseguir, para este caso lo que se buscará es incrementar el tráfico en Facebook y el portal Web de Gios para generar leads; (d) establecer un plan de medios con sus respectivos gráficos y contenidos; (e) Establecer el nivel de inversión para las campañas digitales por medio identificado; (f) Calendarizar las campañas por medio y fuente; (g) Revisión de los resultados de las campañas para optimizar inversión.

### **6.2.1 Campañas y Promociones**

A partir del análisis realizado en el capítulo V donde se detectó que la empresa Gios no realiza ningún tipo de publicidad, y/o campañas/promociones, se propone un plan 360 que contempla cinco categorías para generar contenido y fidelización del cliente. a) publicidad a través de la técnica del buzz marketing o boca a boca. Tal como indica (Sernovitz,2013), esta es una técnica donde se prioriza darle a la gente un motivo para hablar de sus cosas y hacer

que sea sencillo para el usuario tener la conversación sobre la marca o experiencia. En el contexto de la empresa Gios se tendrá como principal objetivo que los principales clientes o personas que consuman en el punto de venta de Gios vivan una experiencia de lujo en todo sentido en donde disfruten de los productos, servicios y atención preferencial de la empresa y luego sean incentivados a compartir dichos momentos a través de sus redes sociales y/o conversaciones familiares, amigos y colegas de trabajo, para ello se trabajará en un programa de referidos que buscará premiar con vales de descuento a las personas que recomiendan consumir en Gios; b) publicidad a través de personas conocidas o influencers. c) publicidad en las calles utilizando merchandising de la empresa en donde los colaboradores de Gios visitaran los distritos del cono norte para realizar la entrega lapiceros, gorras y polos con el logo de la marca de manera que tal se incentive a personas de todas las edades a visitar el punto de venta y disfrutar de la experiencia Gios; d) impulsar la marca Gios a través de contenido digital. En ese sentido Gios deberá contratar un especialista en temas digitales para la creación de la marca digital a través de una página web y presencia en las redes sociales de mayor volumen como WhatsApp, Instagram y Facebook. De igual manera se deberá contratar un community manager para que pueda interactuar con los consumidores; e) Gios debe lanzar un plan de Fidelización de clientes.

### **6.2.2 Alianzas y Convenios**

Respecto al rubro de convenios y/o alianzas con terceros se ha visto conveniente separarlo en tres frentes. En una primera etapa, se visitarán a las empresas industriales y comerciales de la zona norte para darles a conocer la marca Gios y generar un convenio que permita generar mayor exposición de la marca. Para cumplir este objetivo Gios deberá preparar una presentación o tríptico en donde se visualicen todos los productos y servicios que son ofrecidos con la empresa, así como los detalles de la infraestructura del punto de venta. De igual manera el grupo directivo deberá establecer un paquete promocional con una

tarifa preferencial para la venta de sus productos de manera que dichas empresas puedan fidelizar a sus colaboradores a través de un almuerzo mensual, trimestral o anual con los productos Gios. De esta manera se logrará integrar nuevos clientes y expandir la exposición de la marca. En una segunda etapa se generarán alianzas con colegios y/o universidades de la zona norte de modo tal que se considere entregar a los alumnos de dichas instituciones cupones de descuento para comprar los productos de Gios a través de medios digitales o presenciales con un precio reducido en un 30%, de manera tal que estas personas incentivan a sus familiares y amigos a ser parte de la experiencia de Gios.

Finalmente se deben generar alianzas con apps de reparto o de delivery como Rappi y Pedidos Ya de modo tal que los usuarios puedan adquirir los productos de Gios con mayor facilidad a través de dichas aplicaciones. De igual manera este convenio facilitará las labores del canal de delivery ya que se tendrá acceso a la red de motorizados de dichas empresas y en consecuencia se podrá realizar la entrega en simultáneo de una mayor cantidad de pedidos con lo cual se logrará incrementar las ventas y rentabilidad de los canales no presenciales. Para lograr este objetivo el grupo directivo de Gios deberá estimar en el plan de ventas la cantidad de pedidos a ofrecer por día y por horas de manera tal que puedan negociar un mejor contrato con dichas empresas de reparto. De igual manera, en conjunto con el especialista de temas digitales se deberá trabajar en una carta online con los principales productos de la empresa de forma tal que esta carta aparezca en dichas aplicaciones para facilidad de los usuarios. Dicha carta deberá contar con promociones que incentiven el consumo constante de los productos de Gios. El indicador de éxito de esta iniciativa será el número de ventas por canal delivery, número de convenios corporativos.

### **6.2.3 Presencia en medios digitales**

El objetivo de esta iniciativa es incrementar el espacio que tiene la marca Gios en internet, tomando en cuenta que el costo de presencia en digital es mucho menor que el costo

de la publicidad offline (Radio, televisión, prensa escrita, entre otros), Además es importante resaltar que publicitar en medios digitales tiene la ventaja de contar con indicadores y optimizar constantemente la inversión. Según Aramburu (Google,2021) sostiene que los consumidores peruanos usan en promedio 7.9 canales para la investigación y 5.9 para efectuar la compra. Entre los canales preferidos para la etapa de investigación está el video online, los buscadores y las redes sociales, mientras que para la compra prefieren las tiendas físicas y online. Revisando las páginas de referentes en la industria ya cuentan con carrito de compras. Considerando este contexto, se propone que Gios cuente como mínimo una página Web institucional, canal YouTube y Facebook generador de leads por cada campaña que se implemente, una vez implementado se integraría un carrito de compras en la página web, donde se buscará invertir en los buscadores para que se conozca de esa nueva funcionalidad.

### **6.3 Plan de Ventas Integral**

A partir del análisis realizado en los capítulos previos, en donde se observó que no existe una integración entre los diferentes canales de ventas de la empresa se propone establecer un plan de ventas integral que permita un crecimiento equitativo entre el canal de ventas en el establecimiento de Gios y los canales de venta no presenciales (por delivery y para llevar). Este plan de ventas permitirá que la empresa pueda afrontar de manera más eficiente la etapa post cuarentena generada por el COVID-19 en donde el aforo para atender a clientes en los establecimientos públicos se ha visto reducido hasta en un 50% y en consecuencia se han reducido las ventas y rentabilidad de la empresa. En ese sentido este nuevo plan de ventas integral tendrá como propósito principal aumentar las ventas de los canales no presenciales a través de estrategias de ventas digitales y por delivery. De esta manera se logra aumentar las ventas de canales no presenciales en un 29 % durante los primeros tres años del plan y en consecuencia aumentar las ventas totales de la empresa en un 5.4% de manera anual. Este detalle será expuesto a detalle en los siguientes acápite:

Con el plan de medios digitales implementado en la estrategia digital, el objetivo de esta iniciativa es medir correctamente cada acción mediante herramientas como: Google Analytics, Funnel de ventas y ratios de conversión.

Para lograrlo se deberá seguir los siguientes pasos: (a) Implementar etiquetas de seguimiento al portal de Gios, Facebook, Canal de YouTube e Instagram con la finalidad de medir la audiencia; (b) Definir claramente los objetivos de conversión por cada medio; (c) Definir cómo se medirán los resultados: usuarios que dejaron sus datos, quienes de ellos hicieron pedidos y adquirieron algún producto; (d) Ajustar las expectativas de los Gerentes mediante comités quincenales para medir los resultados y (e) Corregir el rumbo, es decir apagar campañas que no sean efectivas y re-distribuir la inversión en campañas con mejores resultados.

Se recomienda una vez que el modelo de venta sea escalable, relacionarlo con una herramienta CRM que alimentará la base para futuras campañas.

### **6.3.1 Plan de ventas digital**

Respecto a este punto, es importante definir el concepto que equivale a la venta digital en Gios, considerando que la primera fase de implementación de su página Web no contempla comercio electrónico. El objetivo será que los usuarios cuando entren al portal, Facebook u otros canales definidos en las campañas brinden sus datos de contacto y hagan sus pedidos; para lograr ello se diseñará un plan de medios digitales, donde la mayor inversión se dará en los anuncios de Facebook y en aumentar audiencia en su página web. El medio que se utilizará para llevar audiencia será Google Search, considerando que la búsqueda en Google aún no presenta estrategia de anuncios y esto reduce los costos. En la actualidad la mayor participación de las ventas se obtiene en el punto de venta de Gios, el objetivo es alcanzar mínimo el 30% de sus ventas a través del canal telemarketing, socio estratégico para alcanzar el éxito en las campañas. La segunda fase será diseñar e

implementar un proceso de compra online donde el socio estratégico será el canal logístico. Según Mariátegui (2021) en la actualidad los clientes priorizan tener diferentes opciones a través de diversos canales de venta según sus necesidades

### **6.3.2 Plan del canal de ventas no presencial (Delivery y para llevar)**

A la fecha el canal de ventas no presencial (delivery y para llevar) se encuentra activo y operativo en el punto de ventas de Gios. La propuesta es modernizar y potenciar los procedimientos y journey de procesos actuales de manera que se complemente con el plan de venta digital y de esta manera incrementar la recepción de pedidos a través de dichos canales no presenciales y cumplir con el objetivo de incrementar el porcentaje de ventas. Estas mejoras consistirán en emplear nuevas herramientas digitales para realizar los pedidos, las herramientas a implementar serán pedidos a: a) través de página web; b) central de pedidos, c) Whatsapp, d) Facebook Messenger, e) telemarketing in/out. De igual manera el canal delivery va a depender del socio logístico para el reparto de los pedidos que realicen los clientes, donde medir correctamente el nivel de satisfacción será importante para alcanzar los objetivos.

### **6.4 Implementar CRM**

Uno de los problemas que se ha podido identificar en Gios es que no almacena la información de los clientes cuando se efectúan ventas por canales no presenciales. Esto ocasiona finalmente que no tenga una base de datos con la información de sus clientes. Carecer de esta de información se convierte en una desventaja importante para la empresa, ya que imposibilita conocer al cliente, es decir no se puede analizar datos como el comportamiento, las preferencias; se dificultan el rastreo de información que permita encontrar nuevos clientes, se obstaculiza el monitoreo al equipo de ventas y la medición de su desempeño, entre otros.

Ante esta problemática se propone la alternativa de implementar un sistema CRM (herramienta de Gestión de las Relaciones con Clientes) la cual va más allá de una plataforma o un software: es todo el proceso utilizado por pequeñas, medianas y grandes empresas para administrar y analizar las interacciones con clientes, anticipar necesidades y deseos, optimizar la rentabilidad, aumentar las ventas y personalizar campañas de captación de nuevos clientes. Teniendo esta herramienta Gios podrá conocer qué platos son los más demandados, podrá realizar segmentación de clientes, administración de leads y lanzar campañas y promociones. Además, le permitirá a Gios conocer el nivel de satisfacción de los clientes y la productividad de los equipos y áreas involucradas. Por otro lado, teniendo una plataforma como esta Gios conseguirá un mayor orden, organización y evitará pérdida de tiempos en sus distintos procesos relacionados con la gestión de clientes.

La solución propuesta primero estará enfocada en desarrollar una estrategia de CRM y luego la implementación de la herramienta como tal. En relación a la primera parte, se buscará definir y/o estandarizar los procesos que están relacionados con la gestión de clientes de Gios. También se evaluarán los siguientes aspectos: buscar o identificar obstáculos que tienen los clientes al comprar; elaborar/mapear el journey del cliente (como y con quién el cliente interactúa en el negocio) y finalmente establecer indicadores en las diferentes etapas del proceso. En cuanto a la implementación de la herramienta, se definirá un cronograma, equipo involucrado, stakeholders, factores críticos de éxito y el plan de puesta en producción; es importante mencionar que esta herramienta evoluciona constantemente de acuerdo a los modelos que requiera el negocio. El indicador de éxito de esta iniciativa radica principalmente en la implementación del CRM cuya fuente principal de información son los activos digitales (página web, Facebook, YouTube, Instagram, WhatsApp) de la empresa.

## 6.5 Evaluación de Alternativas de Solución

El método de evaluación de alternativas de solución ha considerado cuatro factores, los cuales son: a) factibilidad, factor que nos indica la capacidad de implementación de acuerdo a un rango establecido; b) inversión, factor requerido para la implementación c) impacto que genera la alternativa de solución en el mediano y corto plazo y d) Impacto económico positivo que genera cada solución. Como parte del proceso de selección de soluciones que generen alto impacto, se procederá con la suma de los puntajes otorgados a cada factor. Es importante mencionar que las alternativas elegidas deben generar un impacto positivo y tangible que ataque directamente el problema central, debido a que las ventas tienen un alto volumen en el canal presencial y que en estas épocas de pandemia se hace necesario que Gios incremente la participación del canal no presencial (delivery, para llevar) ya que de no hacerlo, cada día verá disipado el crecimiento y/o hasta podría llegar a cerrar operaciones por el duro impacto que ha causado las restricciones en el negocio de restaurantes. En los siguientes puntos se explicará los factores que se han tomado en cuenta para la priorización de las alternativas de solución, así como los criterios de puntuación:

- Factibilidad; capacidad de implementación de la alternativa de solución, se rige en el rango de 1 a 8, donde 1 es valor mínimo no viable y 8 es de alta viabilidad.
- Inversión; costo de implementar la solución, se rige en el rango de 1 a 8, donde 1 la solución se representa por un costo muy alto y 8 de costo bajo o cero.
- Impacto en el mediano y corto plazo; impacto que identifica los resultados al mediano o corto plazo, para las soluciones planteadas en restaurantes el tiempo considerado es de máximo 6 meses. El rango de calificación se considera desde 1 a 8, donde 1 es un impacto mayor a 6 meses, y 8 es aquella solución con un impacto menor o igual a un mes.

- Impacto económico positivo, este factor considera que impacto genera en la rentabilidad la solución planteada. El rango de calificación se considera desde 1 a 8, donde 1 es tiene un impacto nulo y 8 un impacto alto de rentabilidad.

En la siguiente Tabla 12, se realiza la evaluación de todas las alternativas de solución planteadas con sus respectivos puntajes para la priorización en la implementación.



Tabla 12

*Evaluación de alternativas de solución*

<b>Alternativas propuestas</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Inversión</b>	<b>Impacto mediano y corto plazo</b>	<b>Impacto económico positivo</b>	<b>Total</b>
Plan de ventas digital	8	7	6	8	29
Plan del canal de ventas no presencial ( Delivery y para llevar)	7	8	5	7	27
Campañas y Promociones digitales	5	4	8	5	22
Presencia en medios digitales	6	1	7	6	20
Contratación de personal con conocimientos y experiencia en la gestión de canales digitales	4	5	1	4	14
Encargado de operación de canales no presenciales	3	6	2	2	13
Implementar CRM	2	2	3	3	10
Alianzas y Convenios	1	3	4	1	9

**6.6 Conclusión**

Luego de haber identificado y analizado las diferentes alternativas de solución con el objetivo de solucionar el problema de la alta dependencia del canal presencial para aumentar los ingresos, se propone implementar todas las alternativas de solución priorizando aquellas que alcanzaron el mayor puntaje en base al análisis de los cuatro criterios. Estas alternativas se deben implementar dada su factibilidad, impacto positivo y beneficios considerando además el tamaño y la realidad de la empresa. Estas alternativas están orientadas a potenciar los canales no presenciales (delivery y para llevar), donde se buscará que los usuarios entren al portal corporativo, Facebook u otros canales para realizar sus pedidos y/o compras online. Además se buscará incrementar la marca de Gios en internet y atender a los clientes vía WhatsApp o Facebook.

## Capítulo VII: Plan de Implementación

En el presente capítulo, se detalla el plan de implementación de las actividades a realizar por cada una de las soluciones desarrolladas y elegidas en el capítulo seis para potenciar las ventas de los canales no presenciales y en consecuencia equilibrar y aumentar las ventas totales de Gios. En tal sentido, se darán a conocer los siguientes puntos clave del proyecto de implementación: (a) cronograma de actividades; (b) costo de implementación estimado por cada área de trabajo; (c) stakeholders claves del proyecto; (d) factores claves de éxito de la solución propuesta; y (e) riesgos que puedan atentar contra la ejecución del proyecto.

### 7.1 Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto

#### 7.1.1 Plan de Implementación (Gantt Chart)

Con el objetivo de organizar y programar de forma eficiente las actividades de cada una de las alternativas de solución se ha elaborado el cronograma de actividades detallado en la Tabla 13. Se observa que la implementación del plan de ventas digital tomará 19 semanas, el plan del canal de ventas no presencial tomará 9 semanas y la implementación del CRM 15 semanas (Ver Tabla 13). Para el caso de las campañas y promociones digitales se ha planificado una duración de un año, en donde se lanzará una campaña cada dos meses aproximadamente. Por otro lado, para optimizar tiempos se analizó las diferentes actividades y se propone iniciar las alternativas de forma paralela, como se puede ver en el caso del plan de ventas digital y el no presencial. De igual manera, se realizará la implementación del CRM luego de haberse ejecutado y concluido las actividades correspondientes al de ventas digital, ya que esta información servirá de input para la implementación. Con esta planificación se estima que a partir del tercer mes se tengan resultados positivos en relación a incrementar los ingresos por canales no presenciales.

Tabla 13

Diagrama Gantt Actividades

Actividades	Tiempo (semanas)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48																																															
		<b>Plan de ventas digital</b>	<b>19 semanas</b>	█																																													
Diseñar Indicadores de Control	2	█																																															
Analizar activos Digitales	4	█																																															
Contratar especialista en programación	2	█																																															
Contratar especialista en Social manager	2	█																																															
Desarrollar nueva versión de página web	8	█																																															
Diseñar Analítica Digital	3	█																																															
Elaborar Presupuesto de audiencia	3	█																																															
Elaborar Metodología de control de indicadores	2	█																																															
<b>Plan del canal de ventas no presencial ( Delivery y para llevar)</b>	<b>9 semanas</b>	█																																															
Contratar especialista de gestión delivery	4	█																																															
Documentar nuevos procedimientos de recepción y reparto de pedidos	3	█																																															
Realizar alianzas con empresas delivery	4	█																																															





### 7.1.2 Presupuesto

Luego de analizar y estimar los costos de implementación de cada una de las alternativas de solución, se estima que el presupuesto total a invertir es de S/. 112,733.20. Este presupuesto considera los costos de: personal (especialistas digitales, influencers); servicios (implementación CRM, maquetación, mailing), herramientas (gestor de base de datos) y equipos; todos estos necesarios para ejecutar las diferentes alternativas de solución / Ver Tabla 14.

Tabla 14

#### *Presupuesto de Implementación*

<b>Alternativa de Solución</b>	<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tiempo (semanas)</b>	<b>Costo unitario (S/.)</b>	<b>Costo total (S/.)</b>
Implementación de plan de ventas digital	Contratar especialista en programación	Servicio	2	2	625	2,500
	Contratar especialista en Social manager	Servicio	1	2	900	1,800
	Gestor digital	Contratación	1	48	6250	30,000
	Desarrollar nueva versión de página web	Servicio	2	8	600	9,600
	Diseñar Analítica Digital	Servicio	1	3	600	1,800
<b>SubTotal</b>						<b>45,700</b>
Implementación de plan de modernización de canales no presenciales	Contratar especialista (servicio de contratación)	Servicio	1	4	1000	4,000
	Documentar nuevos procedimientos de recepción y reparto de pedidos	No aplica	-	-	-	-
	Realizar alianzas con empresas delivery (costo operativo interno de la empresa)	No aplica	-	-	-	-
	Gestor canales no presenciales		1	48	625,00	30,000
	Elaborar tablero de seguimiento de kpis(nps)	servicio	1	3	1000	3,000
<b>SubTotal</b>						<b>37,000</b>
Campañas y Promociones digitales	Gestor de base de datos (Sql)	Licencia	1	1	700	700
	Lanzar campañas de datos de contacto Facebook	Servicio	1	3	200	600
	Lanzar campañas de datos de contacto Flyers	Servicio	5000	1	0,05	250
	Maquetación para campañas de contacto	Servicio	2	1	200	400

	Maquetación para campañas de difusión de marca	Servicio	3	1	200	600
	Contratar Influencer	Servicio	3	1	500	1,500
	Maquetación de campañas	Servicio	6	1	250	1,500
	Maquetación de promociones	Servicio	6	1	250	1,500
	Emailing campañas/ promociones	Servicio	1000	1	0,08240	82,4
	Pauta en redes sociales promociones / campañas	Servicio	12	1	200	2,400
	Maquetación de comunicación de concursos	Servicio	3	1	200	600
	Emailing de comunicación de concurso	Servicio	1000	1	0,08240	82,4
	Pauta en redes sociales de concurso	Servicio	3	1	200	600
<b>SubTotal</b>						<b>10,815</b>
Implementar CRM	Herramienta en la nube	Servicio	4	12	88,8	4,262
	Servicio de implementación	Servicio	1	12	1000	12,000
	Compra de tablets	Tablet	4	-	739	2,956
	Capacitación a personal	Servicio	1	-	240	240
<b>SubTotal</b>						<b>19,218</b>
<b>Total</b>						<b>112,733</b>

## 7.2 Factores Clave y actividades para el Éxito de la Implementación

### 7.2.1 Factores Claves

De acuerdo a Villegas (2005) el concepto de éxito cambia a través del tiempo dependiendo del cambio en las exigencias que medio ambiente y necesidades internas imponen para el logro de los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. En tal sentido, hablar de los factores clave de éxitos, es de suma importancia dado que permiten dar seguimiento a los objetivos del proyecto con la finalidad de garantizar la factibilidad de estos. Los factores que se consideran para este proyecto de implementación son: a) Compromiso de la gerencia; b) Involucramiento de personal; c) Seguimiento y control de actividades de Gantt; y d) Conocimiento ecosistema digital; en la tabla 15 se detalla cada factor. Es importante mencionar que existen ciertas restricciones que podrían limitar el éxito del proyecto como el poco involucramiento por parte de la gerencia, falta de inversión y/o capital

para ejecución de acciones, así como el poco o nulo involucramiento del personal, principalmente los que intervienen los procesos directamente relacionados a las soluciones.

Tabla 15

*Factores Clave de Éxito de las Iniciativas*

<b>Factores</b>	<b>Acciones principales</b>
Compromiso de la gerencia	El compromiso e involucramiento de la gerencia de Gios es clave para la ejecución e implementación de las iniciativas propuestas, porque de ellos depende la asignación de recursos, herramientas y el tiempo que se emplea en las actividades propuestas. Al ser ellos los principales interesados es que se llevaran reuniones de manera periódica (semanales) con la finalidad de dar seguimiento a los avances y/o stopper de las actividades a realizar.
Involucramiento de personal	Para que Gios logre sus objetivos, es importante mantener actualizado y comprometido al equipo con los nuevos cambios y/o refuerzos en las iniciativas planteadas con la finalidad de lograr los objetivos propuestos en este nuevo plan.
Seguimiento y control de actividades de gantt	Es importante que cada actividad del gantt se cumpla en su cabalidad, para lograr la consecución de objetivos, por tales motivos es que se dará seguimiento al cumplimiento de los tiempos y ejecución del plan.
Conocimiento ecosistema digital	Los colaboradores que son parte del flujo digital como la atención, campañas y venta se les capacitará para que expandan sus conocimientos y además generen conciencia de la importancia del tema digital. Es importante mencionar que este plan será detallado siendo el enfoque la venta y el cliente.

### 7.2.2 Actividades clave

Luego de evaluar las alternativas de solución y con el objetivo de implementarlas adecuadamente se han identificado las actividades más importantes a ejecutar. Estas actividades serán realizadas tanto por los nuevos especialistas a contratar y los usuarios líderes de la empresa. Definir y listar las actividades es crucial para la implementación ya que los diversos interesados tendrán una visión del alcance y de todo el trabajo a realizar (Ver Tabla 16).



Tabla 16  
*Actividades por Alternativa de solución Propuesta*

<b>Alternativas de Solución</b>	<b>Actividades</b>
Plan de ventas digital	Diseñar Indicadores de Control Analizar activos Digitales Contratar especialista en programación Contratar especialista en Social manager Desarrollar nueva versión de página web Diseñar Analítica Digital Elaborar Presupuesto de audiencia Elaborar Metodología de control de indicadores
Plan del canal de ventas no presencial (Delivery y para llevar)	Contratar especialista Documentar nuevos procedimientos de atención Realizar alianzas con empresas delivery Capacitar personal Elaborar tablero de seguimiento de KPIS
Campañas y Promociones digitales	Establecer objetivos de conversión de las campañas que lanzará Gios Generar una base de dato de contacto de clientes con la finalidad de tener mayor alcance en las comunicaciones de relacionamiento Identificar a los clientes digitales Desarrollar campañas de difusión de marca Lanzar campañas, promociones en fechas especiales del cliente Realizar concursos a través de redes sociales Optimizar campañas.
Implementar CRM	Desarrollar estrategia CRM Definir y/o estandarizar los procesos de la gestión de clientes Evaluación de tecnologías en la organización Definición de objetivos Implementación de Herramienta Análisis y mapeo de necesidades Identificar los Stakeholders Evaluar la solución tecnológica Evaluar proveedores, costos y tiempos Elaborar el documento funcional Pruebas de la solución Actividades de Puesta en producción Lanzamiento de nueva herramienta Comunicación y entrenamiento Soporte y Marcha blanca

### 7.1.2.1 Plan de Ventas Digital

Esta iniciativa permitirá a Gios incrementar las ventas y volumen de clientes, y evitar la dependencia mayoritaria del canal presencial. Para la puesta en marcha de esta iniciativa se realizarán las acciones listadas a continuación:

(a) Diseñar los principales indicadores de control que permitirán conocer si nuestro plan será exitoso, como: (1) La audiencia de la nueva página web, (2) Ingresos de solicitudes en el formulario, (3) Llamadas efectuadas por los clientes desde las redes sociales y página web, (4) Ventas directas desde la página web y (5) Usuarios que no culminan el proceso de solicitud y compra.

(b) Analizar los activos digitales con los que cuenta actualmente Gios, como se explica en capítulos anteriores, solo se cuenta con Facebook y una página web institucional, Este análisis contempla la revisión de activos digitales de marcas referentes de la industria, donde el entregable será el diagnóstico y oportunidades de mejora a desarrollar.

(c) Contratar a un desarrollador de página web, esta persona se encargará de elaborar en primera instancia el formulario de generación de leads que serán atendidos por el equipo delivery así como construir la tienda virtual que estará integrada en su fase final a una pasarela de pagos y al CRM.

(d) Contratar un Social Media Manager que se encargará de administrar toda la audiencia de las redes sociales, contestar oportunamente los comentarios positivos y negativos de la audiencia, además de segmentar los usuarios para las campañas. Una función importante de este recurso es colocar los tags en la página web para contar con indicadores que permitan en el futuro optimizar el flujo de compra de la misma.

(e) Diseñar plan de analítica digital, que permita consolidar en una dashboard el funnel de conversiones y ventas directas que se generan de forma orgánica (clientes que hacen sus solicitudes sin necesidad de una campaña), clientes que se generan producto de las

campañas. Este tipo de análisis ayudará a optimizar la página web, sus principales mapas de flujo para los pedidos y compras con pago directo.

(f) Elaborar un presupuesto de audiencia, leads y ventas que se generan a través de los activos digitales (Página Web, Facebook, Youtube y demás redes sociales)

(g) Elaborar metodología de control de indicadores e implementar un comité de toma de decisiones para hacer tangible las oportunidades de mejora.

Es importante resaltar que este plan de ventas no será exitoso si los demás responsables involucrados en todo el proceso no participan activamente.

#### **7.1.2.2 Plan del canal de ventas no presencial (Delivery y para llevar)**

Para la implementación de la modernización del canal de delivery y para llevar se deberán completar 3 pasos:

##### **1. Contratar un especialista.**

Se requiere contratar una persona con perfil administrativo con enfoque en el cliente de manera que pueda coordinar las gestiones operativas de la central de pedidos y solucionar cualquier problema que se pueda suscitar con los pedidos de los clientes. Entre sus principales funciones se encuentran: (a) gestión de los ejecutivos del call center; (b) ser el nexo entre el área de delivery y las áreas operativas de la empresa; (c) gestión de los ejecutivos de reparto; (d) coordinación con operadores de Rappi o Pedidos Ya; (e) supervisión del proceso de entrega de pedidos (journey del proceso); (f) optimizar el journey de recepción de pedidos y entrega; y (g) Atender clientes. Adicionalmente este especialista deberá realizar la labor de documentar los nuevos procedimientos de atención y reparto de pedidos indicando el paso a paso de cada etapa. Este proceso deberá ser validado por la plana directiva de Gios.

##### **2. Realizar convenio con empresa de reparto**

Para implementar esta iniciativa se elaborará un convenio con las empresas Rappi y Pedidos Ya. Este convenio deberá garantizar como mínimo los siguientes aspectos: (a)

Motorizados que cuenten con antecedentes penales y policiales; (b) un mínimo de 20 motorizados por cada hora de trabajo de Gios; (c) que los motorizados cumplan con todos los requisitos de bioseguridad requeridos por el gobierno peruano durante la pandemia COVID-19; (d) Carta digital en las apps de dichas empresas donde se detallen todos los productos ofertados por Gios; (e) aparición de ofertas y campañas de Gios en la app de la empresa de reparto; y (f) pago inmediato de los pedidos procesados.

### 3. Elaboración de tablero de seguimiento de KPIS

Se deberá elaborar un dashboard para verificar la eficiencia y satisfacción del cliente respecto al sistema de delivery y para llevar. Este dashboard será elaborado por un tercero en conjunto con el especialista de gestión del canal de delivery y deberá contener y/o medir las siguientes pautas o consideraciones: (a) grado de satisfacción del cliente; (b) calidad del pedido, es decir en qué estado se recibieron los productos obtenidos; (c) temperatura del producto; (d) calidad de la presentación y empaques del producto; (e) velocidad de entrega del pedido; y (f) atención de la persona que entregó el producto.

#### **7.1.2.3 Campañas y promociones digitales**

Esta iniciativa permitirá a Gios llegar a más clientes con su propuesta de valor, además tiene como finalidad el acercamiento, relacionamiento y difusión de los productos que ofrece en toda la zona norte; para la puesta en marcha de esta iniciativa se deben realizar las siguientes acciones, las cuales son el soporte para los objetivos perseguidos por el negocio:

(a) El establecimiento de objetivos de conversión de las campañas que lanzará Gios, la implementación de esta acción es dar seguimiento a las campañas lanzadas por los diversos medios con los que cuenta la empresa e identificar cuáles son las campañas / promociones más efectivas, las que generan un impacto positivo en el negocio especialmente en la venta

así como también ser proactivos en la actualización del speech de las comunicaciones si estas no están funcionando, los pasos a seguir para la generación de objetivos de conversión son:

- Diseñar los indicadores clave de las campañas.
- Revisar indicadores con stakeholders
- Preparar tablero de control para seguimiento

(b) Generar una base de dato de contacto de clientes con la finalidad de tener mayor alcance en las comunicaciones de relacionamiento, promocionales, fidelización y retención de los clientes, los pasos a seguir para ejecutar esta acción son:

- Preparar cronograma de campaña de comunicaciones solicitando datos de contacto
- Identificar herramienta para almacenamiento de datos (SQL, Oracle)
- Preparar arte(maqueta) con promociones donde se solicite datos de contacto
- Distribuir la comunicación en salón redes sociales, landing de captura de datos
- Limpiar y almacenar los datos de contacto recabados
- Usar los datos de contacto para diversas campañas

Este tipo de campañas de datos de contacto se deberán hacer cada 4 meses, con el objetivo de tener datos actualizados y nuevos.

(c) Identificar a los clientes digitales especialmente en un entorno competitivo y con restricciones, es importante dar seguimiento, analizar las campañas lanzadas y mapear las reacciones y/o respuestas de los clientes que usan sus redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube) que interactúan con la página web y/o utilizan sus dispositivos móviles(WhatsApp) para contactar con el negocio, esta acción permitirá mayor conocimiento de quienes son nuestros clientes digitales con la finalidad de ofrecerles mayor valor agregado desde el mundo digital, el encargado de esta actividad será el especialista encargado del ecosistema digital.

(d) Desarrollar campañas de difusión y recordación de marca, acción que permitirá a Gios acercamiento de los clientes hacia la marca Gios, para esto se deben ejecutar las siguientes actividades

- Preparar plan de difusión
- Preparar contenido digital de la difusión de marca
- Segmentar a los clientes y nuevos prospectos.
- Elegir el canal o canales por donde se realizará la difusión de marca
- Lanzar comunicaciones cada 4 meses
- Contratar influencers que tengan mayor número de seguidores en la zona norte de Lima.

(e) Lanzar campañas y promociones en fechas especiales del cliente, como parte de la estrategia comunicacional de relacionamiento y venta, es importante tener mapeado los momentos especiales como cumpleaños, día de la madre, día del padre, navidad, aniversarios, etc con el objetivo de generar mayor acercamiento, fidelización, etc. Los medios a utilizar para esta acción serían los emails, mensajes de texto, WhatsApp, redes sociales; esta acción será nombrada “Plan Fideliza Gios”

(f) Realizar concursos a través de redes sociales, con el objetivo de captar clientes y posicionamiento, a través de Facebook se publicarán concursos y/o sorteos que permitan a Gio's mayor interacción con sus clientes, las publicaciones serán de manera frecuente resaltando los atributos y valor agregado de cada plato.

(g) Optimizar campañas, El seguimiento constante del indicador(es) de la(s) campaña(s), promoción(es), que lanza el negocio deben ser contrastados con los objetivos que se buscan, con la finalidad de realizar ajustes en el contenido, optimizar y/o automatizar las campañas y evitar caída en las ventas o interrupción de las campañas.

#### 7.1.2.4 Implementar CRM

La implementación de esta alternativa iniciará con la etapa de desarrollo de la estrategia CRM, en la cual primero se tendrá una visión general de las áreas de la empresa que interactúan con los clientes, luego se definirá y estandarizará los procesos relacionados con la gestión de clientes y se planteará los objetivos de esta implementación. Además, se evaluarán las tecnologías o sistemas con las que cuenta Gios para ver cómo éstas pueden contribuir o complementar la estrategia e implementación de la herramienta. Toda esta etapa además se fortalecerá y/o complementará con los resultados obtenidos de la implementación de las alternativas de solución precedentes.

Una vez terminada esta primera etapa, se continuará con la implementación de la herramienta, la cual iniciará con el análisis y mapeo de las necesidades del negocio y se identificarán los interesados de esta implementación. Asimismo, se evaluará el tipo de solución a implementar, en este caso se optaría por adquirir un sistema enlatado y que sea una aplicación en la nube, finalmente con esta información se evaluarán los costos y tiempos de implementación. Una vez definida la herramienta, se procederá con la elaboración del documento funcional, en este documento los usuarios líderes definirán y detallarán las funcionalidades que se requieren implementar en la aplicación; podrán definir funcionalidades de ventas (objetivos de ventas, gestión de clientes reales y potenciales, seguimiento de prospectos, seguimiento de ventas), funcionalidades de marketing (crear perfil de prospectos, creación y seguimiento de campañas), gestión de contactos y elaboración de reportes. Una vez terminado este entregable, el equipo implementador procederá a desarrollar, adecuar o configurar los requerimientos en la aplicación. Finalizada esta actividad los usuarios procederán con las pruebas funcionales con el objetivo de validar que los requerimientos implementados funcionen de acuerdo a la definición. Luego de validar y estabilizar la aplicación se continuará con todas las actividades correspondientes a la puesta

en producción, actividades como: configuraciones, instalación de desarrollos y reportes, y carga de datos en el entorno productivo. Una vez terminadas estas actividades se hace oficial el lanzamiento o salida en vivo de la nueva herramienta, se realiza la comunicación a la organización informando los detalles de la implementación y los beneficios que traerá, y se realiza el entrenamiento al equipo en el uso de la herramienta. Finalmente se realiza la marcha blanca y monitoreo de la herramienta.

### 7.3 Riesgos

A continuación, se mencionan factores de riesgo que pueden afectar la ejecución del plan de implementación propuesto en el presente capítulo de manera tal que se evalúe la viabilidad de la propuesta descrita (Ver Tabla 17)

Tabla 17

*Factores de riesgos que pueden afectar el proyecto*

<b>Tipo de Riesgo</b>	<b>Descripción</b>
Riesgo Financiero	La devaluación de la moneda peruana a raíz de la inestabilidad política del país generará menos capacidad adquisitiva del consumidor peruano y por ende menos capacidad de adquirir productos o servicios a terceros.
Riesgo Social	Aparición de una nueva cuarentena a raíz de la variante delta+ del COVID-19 limitará la venta de productos para evitar posibles contagios y en consecuencia se reducirán las ventas y rentabilidad de la empresa.
Riesgo Laboral	De no encontrar el especialista con el perfil adecuado en el tiempo estimado.
Riesgo tecnológico	La implementación de crm no satisfaga los requisitos solicitados por la empresa.

#### **7.4 Conclusión**

La descripción detallada del plan de implementación tiene como objetivo principal servir de impulso a la Gerencia para tomar decisiones de forma ordenada, para incrementar las ventas y potenciar los canales no presenciales de Gios. En el análisis, podemos deducir que el compromiso de la Gerencia es clave para el éxito de esta iniciativa propuesta, ante ello se recomienda llevar a cabo reuniones periódicas que permitan hacer seguimiento de los avances, identificar los principales riesgos y tomar acción inmediata para mitigarlos.

Contratar a los especialistas de campañas y desarrolladores idóneos es muy relevante en la implementación, puesto que ellos son los que permitirán cumplir con el tiempo y entregables de cada actividad detallada en el Gantt. Además, se debe considerar el desarrollo de la página web, que es un activo viviente, el cuál requerirá mantenimiento constante. Finalmente, la identificación de los factores de riesgo permitirá contar con planes de contingencia que permitan continuar con el proyecto en el tiempo programado.

## Capítulo VIII: Resultados Esperados

Todas las propuestas de solución y actividades programadas descritas en el capítulo anterior lograrán un impacto positivo en Gios y en el presente capítulo se estimaron los resultados esperados, cuyo principal beneficio consiste en incrementar las ventas de la compañía reforzando el canal no presencial

### 8.1 Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación

En la tabla 18 se podrá visualizar la descripción de los beneficios y metodología de medición de cada alternativa de solución.

Tabla 18

*Beneficios y Metodología de Medición de las Alternativas de Solución*

<b>Soluciones</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Forma de Medición</b>
Implementación de plan de ventas digital	Incrementar audiencia en la Web, pedidos en Facebook y ventas por el canal no presencial	Nº de pedidos a través de la web y redes sociales
Implementación de plan de modernización de canales no presenciales	Mejora de proceso y soporte a los pedidos de los canales no presenciales e incremento de entregas delivery	Nº de pedidos recibidos por el canal y entregas realizadas al año
Campañas y Promociones Digitales	Incrementar cantidad de nuevos clientes y mayor alcance de la marca en ecosistema digital	Nº de campañas generadas al año
Implementar CRM	Almacenar información de los clientes y potenciales clientes	Nº de clientes registrados

En primer lugar, la implementación de un buen plan de ventas digital permitirá generar audiencia en la página Web de Gios, ya que una buena estructura de contenido permitirá posicionar la marca a través de Google, esta audiencia al ver una página amigable y con buen performance ingresará sus solicitudes a través de los formularios. De igual manera una buena comunicación a través de las redes sociales, específicamente Facebook logrará que

la audiencia conozca los productos que ofrece Gios, el objetivo es buscar likes recomendaciones y solicitudes de pedidos. Este tipo de audiencia que ingresa a través de internet ya sea por su página web y/o redes sociales requiere de una respuesta inmediata y con excelencia en el servicio, es por ello que la segunda solución será modernizar el canal delivery, a través de la reforma de los procesos, capacitación del personal y de alianzas con proveedores digitales que cumplan con los estándares para llevar a tiempo los pedidos, en el mercado local como Pedidos Ya y Rappi.

Una buena página y redes sociales no son suficiente para atraer gran volumen de potenciales clientes, es por ello que las campañas y promociones juegan un rol importante para este objetivo, hacerlo de manera óptima y eficiente logrará exponer más a la marca Gios e incrementar las ventas por cualquiera de sus canales ya sean presenciales o no.

Finalmente, cómo atraer potenciales clientes no es suficiente para un crecimiento sostenible y exponencial se plantea una solución adicional que soportará toda la operación de las 3 soluciones anteriores, esto es la implementación de un CRM que permita reconocer y recopilar información de contacto de los clientes, esto conlleva a que el contacto no sea solo en el momento de la verdad (consumo de los productos de Gios) sino en cualquier momento y por cualquier medio que el cliente haya autorizado (mensajes de texto, mailing, anuncio Google-Ads) segmentando según comportamiento y preferencias.

Es importante tomar en cuenta que toda estrategia debe ser medida constantemente, lo diferente de este tipo de estrategias es que al ser en su mayoría digitales es totalmente medible a través de la analítica digital y en base a los resultados que se observen en los indicadores mencionados nos permitirán tomar acción y decisiones que mejores dichos resultados.

## 8.2 Recuperación de la inversión

Luego de analizar y evaluar los resultados que tendría Gios con la implementación del plan de ventas digital, plan del canal de ventas no presencial, campañas, promociones digitales e implementación del CRM podemos observar que son muy favorables con la inversión propuesta. Como se sabe los años 2020 y 2021 fueron atípicos y por tanto sus ventas por el tema de la pandemia COVID-19; el gobierno tomó la decisión de imponer restricciones al movimiento social, en respuesta Gios decidió operar solo dos meses y medio en el 2020 y operó con el aforo reducido en el 2021 según la normativa dispuesta por el gobierno peruano. Con las alternativas de solución ya implementadas desde el año 2022 se puede observar que la empresa generará una utilidad de 159 mil soles, un monto similar al del 2019, con esto marcaría una recuperación y un crecimiento en el negocio para los siguientes años, estimando llegar al 2026 a una utilidad de 217 mil soles.

Analizando el tema de la proyección de ventas, se ha considerado proyectarlas a cinco años considerando un crecimiento constante de 5.4% en cada año. Este factor se sustenta en base al crecimiento promedio de las ventas de Gios en los años 2015 al 2018, que luego de realizar un análisis horizontal, nos dio 5.4% y teniendo como referencia también la tasa de crecimiento del PBI para la industria de restaurantes y alojamiento que en los próximos cinco años será de 5.8% (MEF, 2021). Según la Tabla 20 donde figura el estado de resultados las ventas pasarán de 1.5 millones en el 2019 a 2.05 millones en el 2026.

Por otro lado, con relación al flujo de caja libre, el cual permite identificar los recursos que tiene la empresa para destinarlo a otros aspectos que no sea necesariamente capital de trabajo, se puede observar flujos positivos desde el primer año de inversión. Se está considerando en el año cero la inversión de las cuatro alternativas que asciende a S/. 112,733.20, luego en los cuatro años siguientes la inversión de las actividades de soporte y mejoras que ascienden a S/. 79,315. En este flujo de caja también se está considerando el

financiamiento de la inversión, el cual será cubierto en un 50% por el dueño/accionista de la empresa y el otro 50% será por medio de un financiamiento. Para el financiamiento se está considerando la tasa de interés activa para pequeñas empresas que al cierre del diciembre 2020 fue de 17.2% (BCR, 2021). Finalmente, analizando el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) se puede concluir que invertir en las cuatro alternativas de solución es viable y rentable, a partir del primer año de inversión ya se puede observar una ganancia y según la TIR el proyecto generaría una rentabilidad de 152% (ver tabla 19).

Tabla 19

*Proyección del flujo de caja libre de la empresa Gios*

<b>Variables</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ventas Netas o ingresos por servicios	1,663,794	1,753,938	1,848,966	1,949,143	2,054,748
Resultado de operación					
Utilidad	252,410	262,638	273,175	284,021	295,174
Tasa de impuesto	0,289	0,289	0,289	0,289	0,289
Impuesto	72,896	75,850	78,893	82,025	85,246
Margen operativo después de impuestos	179,514	186,788	194,282	201,995	209,928
Proyecto de inversión	112,733	79,315	79,315	79,315	79,315
Préstamo	55,000	16,041	16,042	16,042	16,042
<b>Flujo de caja libre (lo que al cliente le queda para reinvertir)</b>	<b>-57733</b>	<b>84,159</b>	<b>91,431</b>	<b>98,925</b>	<b>106,639</b>
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>253,696</b>				
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>152%</b>				

Con respecto a la tasa de descuento (WACC) utilizado para calcular el VAN, se ha considerado 17,2% como costo de financiamiento/deuda financiera (BCR, 2021), así también el costo de capital en 20%, que viene a ser el costo de los fondos propios que el dueño quisiera percibir, en este caso es un dato que lo ha dado el accionista.

Tabla 20

*Estado de Pérdidas y Ganancias Financiera Gios Proyectado al 2026*

<b>Variables</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ventas Netas o ingresos por servicios	1,663,794	1,753,938	1,848,966	1,949,143	2,054,748
Ventas Netas	1,663,794	1,753,938	1,848,966	1,949,143	2,054,748
(-) Costo de Ventas	865,211	912,089	961,506	1,013,600	1,068,517
<b>Resultado Bruto Utilidad</b>	<b>798,582</b>	<b>841,849</b>	<b>887,461</b>	<b>935,543</b>	<b>986,231</b>
(-) Gastos de venta	339,636	358,037	377,436	397,885	419,443
(-) Gastos de administración	206,536	221,174	236,850	253,637	271,614
<b>Resultado de operación Utilidad</b>	<b>252,410</b>	<b>262,638</b>	<b>273,175</b>	<b>284,021</b>	<b>295,174</b>
(-) Gastos financieros	39,348	23,926	14,549	8,847	5,379
<b>Resultado antes de participaciones Utilidad</b>	<b>213,063</b>	<b>238,711</b>	<b>258,626</b>	<b>275,174</b>	<b>289,795</b>
Resultado antes del impuesto Utilidad	213,063	238,711	258,626	275,174	289,795
(-) Impuesto a la Renta	53,266	59,678	64,656	68,793	72,449
<b>Resultado del ejercicio Utilidad</b>	<b>159,797</b>	<b>179,034</b>	<b>193,969</b>	<b>206,380</b>	<b>217,346</b>

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

El éxito de un business consulting se basa en la mayor cantidad de información posible a la que pueda acceder el equipo consultor de manera tal que este pueda identificar los principales problemas y proponer soluciones que mejoren el rendimiento del negocio de la empresa analizada. Respecto al caso de Gios, el equipo consultor realizó un análisis 360 profundo de cada área de la empresa a través reuniones con el cliente tanto a nivel de la plana directiva como de la plana operativa. Asimismo, se visitó las instalaciones del cliente en repetidas oportunidades y se visualizó la interacción del personal de la empresa con los clientes en la venta de productos y servicios. Finalmente se realizaron encuestas anónimas con los clientes a fin de conocer la percepción del cliente respecto al precio, sabor y calidad de los productos ofrecidos en el punto de venta de Gios. Es así que se logró identificar problemas en las principales áreas de la empresa para lo cual luego del análisis realizado se logró presentar un conjunto de cuatro soluciones que permitirán aumentar la rentabilidad del negocio en el corto plazo. Finalmente, del análisis realizado se extraen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### 9.1 Conclusiones

- A partir de la restricción de aforo originada por la pandemia COVID-19, se observó un cambio drástico en la venta de comidas por parte de los restaurantes y la manera en la que estos interactúan con sus clientes dado que los establecimientos no pudieron recibir clientes durante todo el 2020 y luego el aforo estuvo reducido al 40% en el primer semestre del 2021. En tal sentido los restaurantes impulsaron la venta por delivery a través de medios telefónicos y digitales, de manera que se puedan cubrir las pérdidas por la falta de venta en los establecimientos físicos, no obstante, la mayoría de establecimientos no se encontraba preparado para este cambio dado que no contaban con la tecnología

necesaria. Dado que existe la posibilidad de aparición de nuevas pandemias y cuarentenas en el futuro, se concluye que existe una oportunidad para Gios para potenciar sus canales no presenciales de manera tal que puedan vender más productos a través de la página web, central telefónica y/o redes sociales y de esta manera generar una mayor rentabilidad de la empresa en conjunto con las ventas presenciales.

- Las ventas de la empresa se han sustentado en el canal presencial, el cual representa un 84% del total. A partir del análisis interno realizado se evidenció que la empresa es conocida de “ boca a boca” por los clientes de la zona norte, sin embargo, personas de otras zonas de Lima tienen conocimiento nulo de la empresa debido a la poca exposición de la misma en medios digitales. En tal sentido se concluye que Gios no tiene exposición digital debido a que no ha utilizado una estrategia de marketing y se ha basado únicamente en las referencias de sus clientes.
- A partir del análisis interno de la empresa se visualizó que en muchos casos existe duplicidad de funciones, procesos similares en diferentes áreas que no están homologados ni descritos en un manual de funciones, así como alta rotación de personal a raíz de la poca motivación y beneficios que recibe el personal de la empresa de parte de la plana directiva. Si bien el éxito del conjunto de soluciones propuestas está sustentado en el plan de implementación y los resultados cualitativo y cuantitativos esperados, es imprescindible el involucramiento y compromiso de parte de la gerencia de Gios y equipo directivo en la propuesta de solución de manera tal que el plan de solución propuesto sea ejecutado al 100% durante los próximos cinco años.

- A partir del análisis económico realizado se observa que al cierre del año 2019 las ventas totales ascendieron a 1.57 MM donde el 84% corresponde a las ventas realizadas en el punto de venta de Gios mientras que el 16% restante a las ventas a través de los canales por delivery. Durante el año 2020 la empresa tuvo que prescindir de sus operaciones debido a las restricciones de operación emitidas por el gobierno peruano, mientras que durante el 2021 las ventas cayeron a 1MM debido a la restricción de aforo de los restaurantes. Se concluye que las ventas de Gios se concentran principalmente en el canal de venta presencial (84%) lo que supone un riesgo alto para la rentabilidad de la empresa en caso se suscite nuevamente una crisis de salubridad, político, económico y/o social, similar a la crisis generada por la pandemia Covid - 19.
- Los costos de implementación de la propuesta de solución mencionados en el capítulo 7 han sido obtenidos en base a cotizaciones de diferentes proveedores locales con un precio vigente a la fecha. No obstante, la empresa Gios puede optar por buscar mejorar estos costos con otro proveedor y/o desarrollador individual.

## **9.2 Recomendaciones**

- En base al análisis externo realizado y a la propuesta de negocios planteada por el grupo consultor en donde se potenciarán los canales no presenciales a través de la venta digital se sugiere a la empresa Gios realizar una evaluación a futuro en la que se analice la factibilidad de aperturar un segundo punto de venta en la zona sur de Lima replicando el modelo de negocio modificado( ventas presenciales y no presenciales) planteando en el Business Consulting y de esta manera incrementar rentabilidad de la empresa.

- Luego de realizar la instalación y puesta en marcha del CRM y medios digitales (página web) durante el primer año del plan propuesto se recomienda realizar optimizaciones periódicas de manera tal que se mantenga un rendimiento eficiente del sistema y de esta manera mantener la interacción con los clientes de Gios a fin de garantizar la fidelización de los mismos.
- Para la contratación del nuevo personal capacitado se recomienda contratar una empresa tercera de headhunters que garanticen un proceso meticuloso en donde se obtengan profesionales con un perfil técnico y enfocados en la fidelización del cliente.
- Se recomienda diseñar un nuevo organigrama y manual de funciones para toda la empresa en donde se especifiquen los roles y responsabilidades de cada colaborador de Gios de manera tal que no se repitan funciones y/o tareas entre diferentes áreas y empleados.

## Referencias

- Asociación Peruana de Avicultura. (2019). *Pollo a la brasa un negocio jugoso*. Recuperado de <https://apa.org.pe/2019/08/18/pollo-a-la-brasa-un-negocio-jugoso/>
- Avila, S., Guerra, R., Mendoza, K. (2017), La rotación laboral no deseada: causas y consecuencias en organizaciones empresariales. análisis de una empresa peruana de consumo masivo. Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9625>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reporte de Inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria/reporte-de-inflacion.html>
- Banco Mundial. (2019). *Perú Panorama General*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), 89-97.
- BRAVO, E. R.; HERRERA, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3):301-320.
- Camara Peruana de Comercio Electrónico. (2021). Reporte Oficial de la Industria de Ecommerce en Perú <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Castelló Martínez, A. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 1, 74-97. Recuperado de: <http://www.revistapangea.org/index.php/revista/article/view/12/12>

Conexionesan. (2019). Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla? Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla/>

D'Alessio, I. F. (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.

Delgado Cruz, A., Vargas Martínez, E. E., Rodríguez Torres, F., & Montes Hincapié, J. M. (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: Determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *AD-minister*, 32, 5-28. Recuperado de: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/administer.32.1/4245>

Delgado, A., Vargas, E., Rodríguez, F., & Montes, J. (2017). Capacidad de innovación en restaurantes: Validación de un instrumento de medición. *MULTICIENCIAS*, 17(1), 26–35. Recuperado de: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/view/23600/2387>

Delgado Cruz, A., Vargas Martínez, E. E., Rodríguez Torres, F., & Montes Hincapié, J. M. (2017). Technology Management in Restaurants: Development and Validation of a Measuring Instrument, *GECONTEC*, 5(2). Recuperado de: <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/2473/pdf>

Diario El Correo (2018). Limeños prefieren consumir pizza antes que arroz chaufa fuera de casa, según INEI. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/lima/limenos-prefieren-pizza-arroz-chaufa-fuera-casa-inei-pollo-a-la-brasa-ceviche-798189/?ref=dcr>

Editores, I. (2017). *Community Manager*. ICB Editores. Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?id=UBYwDwAAQBAJ&lpg=PT8&ots=npK-nHlh\\_w&dq=community%20manager&lr&hl=es&pg=PT45#v=onepage&q=community%20manager&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=UBYwDwAAQBAJ&lpg=PT8&ots=npK-nHlh_w&dq=community%20manager&lr&hl=es&pg=PT45#v=onepage&q=community%20manager&f=false)

El Comercio. (2019). *Día del Pollo a la Brasa*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/dia-pollo-brasa-pollerias-peru-domingo-21-julio-peru-noticia-656775-noticia/?ref=ecr>

El Comercio. (2019). *Glovo: Lima es la ciudad que más pedidos registra a nivel global*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/glovo-lima-ciudad-pedidos-registra-nivel-global-noticia-664879-noticia/?ref=ecr>

El Peruano. (2019). Normas Legales. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-de-urgencia/21393-decreto-de-urgencia-n-024-2019/file>

El Peruano. (2020). Normas Legales. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-programa-reactiva-peru-par-decreto-legislativo-no-1455-1865394-1/>

El Peruano. (2021). Normas Legales. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-prorroga-la-vigencia-de-beneficios-y-exoneraciones-t-ley-n-31105-1916568-2>

Estudia Hostelería (2013). *Cómo ser eficientes en la gestión de restaurantes*. Recuperado de

<https://www.estudiahosteleria.com/blog/esah-estudios-superiores-abiertos-de-hosteleria/gestion-de-restaurantes>

- Fernández del Hoyo, A. P. (2014). *Innovación y gestión de nuevos productos, una visión estratégica y práctica*. Ediciones Pirámide, 2009
- Gestión. (2018a). *FMI prevé que el motor de crecimiento de Perú para el 2019 será la demanda interna*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-preve-motor-crecimiento-peru-2019-sera-demanda-interna-239602>
- Gestión. (2019). *Pollo a la Brasa es el plato favorito de peruanos*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pollo-brasa-plato-favorito-peruanos-50-elige-cevicherias-273760-noticia/?ref=gesr>
- Huang, K. E., Wu, J. H., Lu, S. Y. y Lin, Y. C. (2016). Innovation and technology creation effects on organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(6): 2187–2192. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.028>
- Hjalager, A. M. (1999). Technology domains and manpower choice in the restaurant sector. *New Technology, Work and Employment*, 14(1): 62-74. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/1468-005X.00053>
- Holtom, B., Lee, T., Mitchell, T. & Inderrieden, E. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them [Shocks y causas de la rotación: ¿Qué son y cómo las organizaciones pueden manejarlo?]. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Al año se consume en promedio 24 kilos de pollos a la brasa*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-ano-se-consume-en-promedio-24-kilos-de-pollos-a-la-brasa-8517/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Provincia de Lima Compendio Estadístico 2017*. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Lib1477/Est/ /libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1477/Est/ /libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Indicadores de Género*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018a). *Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018b). *Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas*, 2015. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1482 /libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1482 /libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018c). *Economía. Producto Bruto Interno Por Departamentos*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). En las últimas 7 décadas economía peruana creció a un promedio anual de 3,8%. Recuperado de

<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-las-ultimas-7-decadas-economia-peruana-crecio-a-un-promedio-anual-de-38-12180/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Producción nacional disminuyó 11,12% durante el año 2020. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-nacional-disminuyo-1112-durante-el-ano-2020-12741/>

Kalkan, A., Bozkurt, Ö. C., Arman, M. (2014). The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 700-707. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.025

Kimes, S. E. (2008). The Role of Technology in Restaurant Revenue Management. <https://doi.org/10.1177/1938965508322768>

Mañas-Viniegra, L. y Jiménez-Gómez, I. (2019). Evolución del perfil profesional del community manager durante la década 2009-2018. *El Profesional de la Información*, 28(4), e280403. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.jul.03>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018a). *Se modifica el ISC de productos que más afectan a la salud y el ambiente*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5678>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2022\\_2025.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2022_2025.pdf)

Montoya, C., Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica "Visión de Futuro"* XVII (1): 130-151. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234042>

Odoo (s.f.). El CRM verdaderamente centrado en el cliente. Recuperado de [https://www.odoo.com/es\\_ES/app/crm](https://www.odoo.com/es_ES/app/crm)

Ottenbacher, M. C.; Harrington, R. J. (2008). U.S. and German culinary innovation processes: Differences in involvement and other factors. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(4), 412-438.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage Of Nations*. New York: The Free Press.

Reboloso, Pacheco, E., Salvador, Ferrer, C, Fernández Ramírez, B. y Cantón Andrés, P. (2004). Análisis y ampliación del SERVQUAL en los servicios universitarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 3, 355 -373

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

RPP. (2019). *Sueldo mensual*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/sueldo-mensual-en-que-zonas-de-lima-ganan-mas-los-trabajadores-noticia-186178?ref=rpp>

Salesforce (s.f.). ¿Qué es CRM?. Recuperado de <https://www.salesforce.com/mx/crm/>

Snyder, H., Witell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P., Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7): 2401-2408.

Sunafil. (2019). *Régimen Laboral Especial De La Micro Y Pequeña Empresa*. Recuperado de <http://ucsp.edu.pe/wp-content/uploads/2017/04/PPT-RLE-MYPE-INPA.pdf>

Sunat. (2007). *Apéndice I y II de l TUO de la Ley del IGV*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/apendice.htm#acla1>

TheFork (2017). *Cómo conseguir un restaurante más eficiente*. Recuperado de <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/como-conseguir-restaurante-mas-eficiente>

Villegas, G. V., Montes, J. M., López, O. H. (2016). *Predictores de la capacidad de Innovación en las organizaciones. Revisión sistemática de literatura*. *Espacios*, 37(9): 3.

Zarrada, L., Molina, V., Corona, E. (2018). *La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera*.

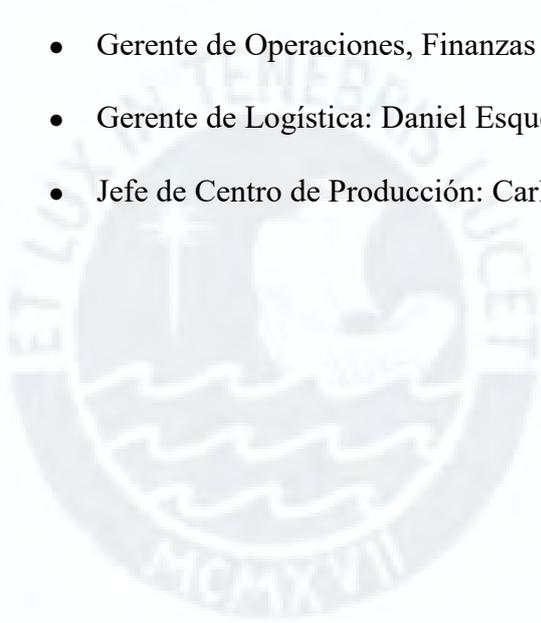
## Apéndices

### Apéndice A: Reuniones de relevamiento de información con Gios

Las reuniones se realizaron en el restaurant de Gios y en el Centro de Producción, el objetivo fue obtener información de la empresa, conocer las funciones de los principales colaboradores, recoger e identificar los problemas de la empresa y por último analizar y determinar el problema principal.

Entrevistados:

- Gerente de Operaciones, Finanzas y Administración: Sergio Esquén
- Gerente de Logística: Daniel Esquén
- Jefe de Centro de Producción: Carlos



## Apéndice B: Guía de Entrevista

**Tiempo de entrevista:** 1.5 hora con cada colaborador de la empresa.

**Lugar de la entrevista:** En el restaurant con el Gerente Operaciones y el Gerente de Logística. En el centro de producción con el Jefe de Centro de Producción.

**Modalidad de la entrevista:** Se tuvo una reunión con cada entrevistado, el equipo se desplazó hasta cada uno de los lugares de la entrevista. En cuanto a las preguntas, se plantearon preguntas generales que fueron realizadas a cada uno de los colaboradores, luego se hicieron preguntas relacionadas a sus respectivas áreas.

A continuación, se presentan las preguntas generales:

- ¿Cuáles son sus objetivos personales?
- ¿Cuáles son sus funciones y/o tareas?
- ¿Siente que genera valor en la empresa?
- ¿Cómo se manejan los gastos de su área?
- ¿Cuáles cree que son los principales problemas en su área?
- ¿Tienen definido un presupuesto anual para las distintas áreas?
- ¿Tienen indicadores de seguimientos(kpi)?

Gerencia Operaciones y Finanzas

- ¿Cómo es el financiamiento de Gios y cuánto aproximadamente?
- ¿Tienen cuentas por cobrar importantes?
- ¿Gios ha tenido problemas con el efectivo o liquidez en algún mes o año?
- ¿Manejan indicadores financieros?
- ¿Cuáles son los objetivos financieros de la empresa?
- ¿Qué problemas tiene como parte operativa?
- ¿Cómo mide la capacidad de atención del local?
- ¿Se monitorea el entorno de la competencia, la demanda? De ser afirmativo, ¿de qué forma lo hacen?
- ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Gerencia de Logística

- ¿Cómo ves al equipo respecto a su motivación?
- ¿Qué crees que debe mejorar en la empresa?
- Cuéntame de tus principales procesos los cuales crees que son críticos,
- ¿Existe un control en la selección de proveedores?
- ¿Existe un control de calidad de los insumos o materias primas?
- ¿Al momento de contratar un proveedor o comprar materias primas, que se prioriza?  
a) Costo b) Calidad c) Tiempo de Entrega d) Otro: \_\_\_\_\_
- ¿Existe un control de calidad de los insumos o materias primas?

### Jefe de Centro de Producción

- ¿Cuáles cree que son los problemas al momento de producir las salsas?
- ¿Cuáles cree que son los problemas al momento de producir los productos elaborados?
- ¿Existen inconvenientes en el transporte de las salsa y productos elaborados a local GIOs, cuáles son las causas?
- ¿Cuánto tiempo se demora el transporte hasta GIOs?



## Apéndice C: Cuadro Tabulado de entrevistas a Clientes

**Objetivo:** Conocer a los clientes en temas de satisfacción, experiencia, ambiente, producto y servicio, lo que permitirá conocer más a detalle cómo los clientes perciben a Gios.

**Tiempo de entrevistas:** 2 horas

### Introducción (2 minutos):

Buenos (días / tardes / noches). Soy estudiante del programa MBA de la Escuela de Negocios Centrum católica, y junto a mi grupo de trabajo, estamos realizando una consultoría en temas de satisfacción y experiencia del cliente, para identificar los puntos a mejorar en la atención hacia nuestros clientes.

Como parte de esta consultoría, le solicitó llenar la siguiente encuesta la cual solo tomara unos minutos.

### Encuesta (3 minutos):



#### ENCUESTA EN SALON CLIENTES GIOS

Gios con el objetivo de mejorar, necesita de tu ayuda para hacerlo, solo te tomara un minuto de tu valioso tiempo. Marca con un X las casillas en blanco.

¿Cuanto Tiempo has esperado para que te asignen una mesa?	5 min.	10 min.	15 min.	20 min. o más	No sabe no opina	Total
	10	1	3	0	7	21
	48%	5%	14%	0%	33%	

¿Primera vez que nos visitas?	Si	No
	2	19
	10%	90%

#### Evaluanos de acuerdo a tu experiencia

	Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy Mala	NPS
Ambiente de nuestras instalaciones	6	14	1	0	0	95%
Que le ha parecido la recepción por parte del anfitrión(a)	9	10	2	0	0	90%
Que le ha parecido parecido la atención del personal (mozo)	6	13	2	0	0	90%
Que le ha parecido la calidad de la carta	5	16	0	0	0	100%
Que le ha parecido la atención en el pedido de su plato(s)	5	12	4	0	0	81%
Rapidez en el servicio (entrega del plato)	7	10	4	0	0	81%
Que le ha parecido la calidad del producto consumido	7	12	2	0	0	90%
Rapidez en la atención de solicitud de la cuenta	7	12	1	1	0	86%

¿Nos recomendarías con tus familiares y/o amigos?

Si	21
No	0
Tal Vez	0