



**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA
PRIVADA “ZEGEL IPAE”**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

ESTRATEGIA DE MERCADEO DIGITAL PARA MYPES

**Proyecto de Innovación para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración
de Negocios**

**JENNY PATRICIA BRAVO MEJIA
(0000-0002-2196-5472)**

HILLARY CORNEJO FLORES

**Lima – Perú
2022**

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de innovación empresarial expone que es realizable aprovechar la oportunidad de brindar un servicio integral de marketing digital a las Mypes del rubro de restaurantes en Lima Metropolitana, con la finalidad de impulsar sus ventas y posicionarlas en el mercado. En esa línea, Modo Crecer Agencia de Marketing Digital, a la vanguardia de la transformación digital en los negocios, brindará un servicio integral enfocado en un conjunto de estrategias previamente estudiadas y validadas en el rubro de restaurantes en el régimen de micro y pequeña empresa. El servicio comprenderá desde el estudio del mercado para el planteamiento de estrategias de posicionamiento y crecimiento del restaurante, concepto creativo, monitoreo constante de las redes sociales y creación de contenido de alta calidad. Según un estudio realizado la Agencia de publicidad y marketing MGH, el 68 % de los comensales desiste de visitar un restaurante debido al mal estado de su sitio web, y el 62 % de clientes se desaniman de ordenar por delivery por la misma razón (MGH, 2021). Esto quiere decir que tener una presencia on line actualizada y con una estrategia de comunicación correcta es de suma importancia para un gran porcentaje de potenciales clientes. En ese marco, Modo Crecer tendrá como objetivo principal ingresar al mercado de distritos como San Luis, San Borja y Surquillo, por ser un mercado con un considerable con potencial de crecimiento y que requiere de un equipo profesional que acompañe y dinamice su posicionamiento. La principal estrategia de captación de clientes será a través de las redes sociales y un programa de recompensa por referidos. Modo Crecer Agencia es un proyecto rentable que necesitará al inicio de sus operaciones una inversión de S/27,440.50; el 100% serán de los aportes de las dos socias, 50% cada una.

Índice General

	Pág.
Resumen Ejecutivo.....	2
Introducción	8
Capítulo I: Identificación del Problema u Oportunidad	
Selección del Problema o Necesidad a Resolver	8
Validación del Problema.....	10
Descripción del Cliente.....	25
Capítulo II: Diseño del Producto o Servicio Innovador	
Aplicación de la Metodología Design Thinking... ..	26
Características del Producto o Servicio Innovador Validado... ..	36
Capítulo III: Elaboración del Modelo de Negocio	
Definición de la Propuesta de Valor del Negocio.....	38
Elaboración del Lienzo de Modelo de Negocio.....	39
Descripción del Prototipo de Lanzamiento.....	41
Capítulo IV: Validación del Modelo de Negocio	
Aplicación de la Metodología Lean Startup... ..	44
Descripción del Modelo de Negocio Validado... ..	49
Capítulo V: Análisis de la Rentabilidad	
Estimación del Tamaño del Mercado, Demanda Proyectada y Proyección de Ingresos	53
Determinación de las Necesidades de Inversión Financiamiento... ..	55
Estimación de Costos, Clasificación de Costos en Fijos y Variables.	
Determinación del Punto de Equilibrio.....	57
Flujo de caja proyectado	62

Evaluación Económica y Financiera: Cálculo de VAN y TIR	63
Conclusiones y Recomendaciones.....	65
Referencias bibliográficas	66
Anexos... ..	68

Índice de Tablas

Tabla 1. Estudio de observación aplicado en mayo 2022 a restaurantes en algunos distritos de Lima	11
Tabla 2. Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 4.....	13
Tabla 3. Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 5.....	14
Tabla 4. Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 6.....	15
Tabla 5. Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 8.....	16
Tabla 6. Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 9.....	17
Tabla 7. Técnica para identificar Insights	32
Tabla 8. Model Business Canvas – Prototipo 1	40
Tabla 9. Detalle de servicios y frecuencia – Prototipo 1.	42
Tabla 10. Métricas para medir objetivos.....	47
Tabla 11. Fase del Pivoteo - Antes y después del Feedback.....	48
Tabla 12 Planes Mensuales de Servicio de Marketing Digital – Prototipo 2.	49
Tabla 13. Model Business Canvas – Prototipo 2	52
Tabla 14. Cálculo del tamaño del mercado total, mercado disponible y mercado accesible para estimar la demanda	53
Tabla 15. Cálculo de la proyección de ventas mensuales de planes en unidades	54
Tabla 16. Cálculo de la proyección de ventas mensuales de planes expresado en soles.....	54
Tabla 17. Estructura de inversiones del proyecto.	55
Tabla 18. Estructura de financiamiento	56
Tabla 19. Planilla de empleados Agencia Modo Crecer.....	57

Tabla 20. Estructura de gastos tangibles.....	57
Tabla 21. Estructura de gastos intangibles.....	58
Tabla 22. Estructura de gastos administrativos.....	59
Tabla 23. Estructura de costos y gastos	60
Tabla 24. Cálculo del Punto de Equilibrio.....	61
Tabla 25. Flujo de caja proyectado en 5 años.....	62
Tabla 26. Cálculo del VAN y TIR.....	63
Tabla 27. Cálculo del Beneficio Costo	64

Índice de Figuras

Figura 1. Los datos esenciales que necesitas para entender el estado del uso de celulares, internet en redes sociales	9
Figura 2. Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 4.	13
Figura 3. Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 5	14
Figura 4. Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 6.	15
Figura 5. Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 8.	16
Figura 6. Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 9.	17
Figura 7. Ficha de registro de entrevista	20
Figura 8. Perfil del cliente objetivo.....	25
Figura 9. Técnica del Spead Boat	27
Figura 10. Técnica del árbol de problemas.	29
Figura 11. Mapa de empatía.....	30
Figura 12. Áreas claves del servicio – Prototipo 1	37
Figura 13. Diagrama de procesos – Prototipo 1	39
Figura 14. Redes sociales y Página Web – Prototipo 1	43
Figura 15. Ciclo de la Metodología Lean Startup.....	44
Figura 16. Diagrama de procesos – Prototipo 2.....	50
Figura 17. Diagrama de las áreas claves del servicio – Prototipo 2.....	51

Introducción

El presente proyecto de innovación empresarial plantea una solución a la problemática hallada, la falta de conocimiento sobre un planteamiento de estrategias de marketing digital en restaurantes de la ciudad de Lima, luego de estudios de investigación aplicados en el presente trabajo.

Como solución a dicha problemática planteamos un servicio innovador basado en la metodología Design Thinking y Lean Startup que lo que buscan es que el producto o servicio a ofrecer sea periódicamente reformulado desde los estudios del comportamiento del usuario consumidor con el prototipo; y, a partir de ello, aplicar los cambios correspondientes. En esta línea pudimos conocer diversos aportes para mejora del prototipo que en un inicio no teníamos conocimiento, por ejemplo, el ofrecer tres planes de diversos servicios y añadir tareas que en la actualidad son requeridas por los empresarios, tales como el monitoreo y gestión de las apps de delivery de comida.

El servicio que ofrece la Agencia Modo Crecer tiene como propuesta de valor brindar soluciones integrales de marketing digital enfocado en restaurantes, por ello cuenta con especialistas en la materia, como otra ventaja diferencial resaltamos los diversos planes a medida para los presupuestos de las microempresas y la aplicación de metodologías como Lean Startup para mejorar el servicio y estrategias constantemente alimentado por las sugerencias de los mismos clientes. El negocio demuestra ser rentable y viable.

Capítulo I

Identificación del Problema u Oportunidad

Selección del Problema o Necesidad a Resolver

A medida que pasan los años, los consumidores del rubro de restaurantes, así como también otros rubros como educación, turismo, consumo masivo, entre otros, utilizan los sistemas de búsqueda de internet antes de comprar un producto o servicio.

En la siguiente figura se puede observar que en el Perú existen 19,90 millones de usuarios de internet, esto es el 60% de la población, y existen 27 millones de usuarios activos en redes sociales.

Figura 1

Los datos esenciales que necesitas para entender el estado del uso de celulares, internet en redes sociales



Nota. Adaptado de *HootSuite*, por Data Reportal, 2021

El 68% de los comensales desiste de visitar un restaurante debido al mal estado de su sitio web o red social (MGH, 2021). Y, más del 33 % de los comensales no elegirán comer en

un restaurante con una calificación de menos de 4 estrellas en sitios de reseñas en línea como TripAdvisor, Yelp, Google y Facebook, indica un informe elaborado por Review Trackers el 2019. Es decir, el comensal no necesariamente necesita ir al restaurante físicamente, sino lo hace a través de plataformas como Google, Google Maps u otras redes sociales, he aquí la importancia de mantener unos perfiles digitales actualizados y con correcto manejo de contenidos. Además, debe ser profesional, funcional y fácil de usar, y emplear el lenguaje SEO para aparecer en los primeros lugares de búsqueda del cliente.

Por otro lado, también podemos observar que el subsector restaurantes en nuestro país está registrando un crecimiento, luego de las bajas cifras presentadas el 2020 y 2021 por consecuencia de la pandemia COVID -19 y los horarios restringidos durante ese periodo. si bien, a la fecha nos encontramos más cerca de la “normalidad”, está claro que la pandemia ha cambiado significativamente los hábitos de consumo. La digitalización y el uso de tecnología han sido fundamentales ante la coyuntura. Es decir, que ahora, contar con un plan de acción para medios digitales es imprescindible.

Lo que nos llevó a realizar un estudio de observación de restaurantes en los distritos de San Luis y San Borja, donde se concentran gran número de restaurantes, ver tabla 1. Y hallamos una problemática que es que el 65% de los restaurantes no tiene una correcta exposición de la marca en internet. Y esto se debe a que los empresarios no tienen una idea clara de qué parámetros medir cuando contratan una persona para que maneje sus redes sociales, o también porque ellos mismos manejan sus redes sociales sin un conocimiento previo de marketing digital. Este estudio está reforzado con las encuestas que realizamos a 10 empresarios de dicho sector. (Ver anexo 1).

Validación del Problema

Planteamiento de hipótesis cliente – problema:

Se realizó un estudio de observación en los distritos de San Borja, Surquillo y San Luis. Se visitó 8 restaurantes, estos cumplían con el perfil de ser microempresas y no cadenas de restaurantes o cadenas de Fast Food. Primero identificamos el tipo de restaurantes y luego realizamos lo siguiente:

- a) Ingresamos al local y observamos la fachada e interior del restaurante con el fin de revisar el logo, tipo de comunicación que muestran en la carta y carteles, presentaciones de los productos y/o platos, promociones y todo relacionado al marketing.
- b) Luego realizamos una inspección a través de buscadores en internet, principalmente en Google para ver el posicionamiento SEO (Search Engine Optimization), búsqueda en Google Maps para ver reseñas, reputación y visitas mensuales, y finalmente revisamos las redes sociales para ver la interacción con la comunidad, fotografías y contenido. Puntuaremos los aspectos mencionados en una escala de 1 al 5.
- c) Por último, colocamos toda la información obtenida y la plasmamos en un cuadro ordenado por número de restaurantes y las características observadas:

Tabla 1

Estudio de observación aplicado en mayo 2022 a restaurantes en algunos distritos de Lima

Nro.	Datos del restuarante		Posicionamiento Web	Puntuación Obtenida		
	Nombre	Distrito		Redes sociales	Comunicación	Google Maps
1	Muellecito	San Luis	Baja	3	Baja	4.1
2	Pezkalo	San Luis	Alta	5	Alta	4.6
3	El Galeón 95	San Luis	Baja	1	Baja	3.8
4	Koi SushiBar	Surquillo	Alta	5	Alta	4.4
5	El Molinero	San Borja	Baja	4	Baja	4.3
6	MG Crepes C	San Borja	Baja	3.5	Baja	4
7	Mojalcajete	San Borja	Media	2	Baja	4.2
8	Oriunda	San Borja	Alta	3.5	Alta	4.7

Nota. En el presente cuadro se utilizó una puntuación del 1 al 5, siendo 1 la puntuación menor y 5 la puntuación mayor. El *Posicionamiento Web* es el resultado de la búsqueda en la web; la puntuación en la columna *Redes Sociales* es la indicada por los usuarios; en *Comunicación* la puntuación es según el nivel de respuesta a mensajes y comentarios; y en *Google Maps* la puntuación ha sido dada por los usuarios.

Luego de la investigación realizada podemos observar que el 65% de los restaurantes visitados presenta una baja exposición en los principales motores de búsqueda en internet, considerando que el contenido que se muestre es relevante y de buena calidad que ayude a la reputación del restaurante. Por otro lado, si bien es cierto que todos los restaurantes presentados en esta investigación tienen presencia en redes sociales solo el 35% realiza un trabajo correcto de comunicación en redes sociales con estrategia y objetivos.

Como hipótesis planteamos lo siguiente:

Los microempresarios dueños de restaurantes asumen que tener un perfil en redes es igual a posicionamiento de marketing digital, sin hacer previamente un correcto estudio y planteamiento de estrategias del tema. Descuidan la parte de comunicación que tiene que ir relacionada en conformidad con todo lo que la marca lanza al mercado.

Adicionalmente, se presenta una encuesta (Anexo 1), la cual nos servirá para la obtención de respuestas específicas.

Aplicando la primera herramienta de recolección de datos, encuesta hemos obtenido los siguientes resultados:

Tabla 2

Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 4.

¿Usted mismo maneja la red social de su restaurante?	%
He contratado un Community Manager	40%
No, lo hace un familiar (no experto)	20%
Sí yo hago las publicaciones	40%
TOTAL	100%

Figura 2

Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 4.



Podemos observar que un 40% del total de encuestados ha requerido servicios de un tercero para poder operar sus redes sociales, mientras que un 60% manifiesta que él o un familiar de confianza maneja sus redes sociales.

Tabla 3

Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 5

¿Considera que las redes sociales necesitan ser manejada por un experto en marketing digital?	%
No necesariamente	20%
Sí	80%
TOTAL	100%

Figura 3

Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 5



Según la encuesta realizada observamos que el 20% de los microempresarios encuestados nos indican que las redes sociales deben ser manejadas por un experto en marketing digital, mientras que un 80% de los encuestados opina que no.

Tabla 4

Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 6.

Si tuviera que contratar a un profesional para que maneje sus redes sociales, ¿le sería fácil confiar

No, prefiero que lo maneje alguien cono

Sí, si es que me lo recomien

Sí, solo basta que

TOT

Figura 4

Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 6.



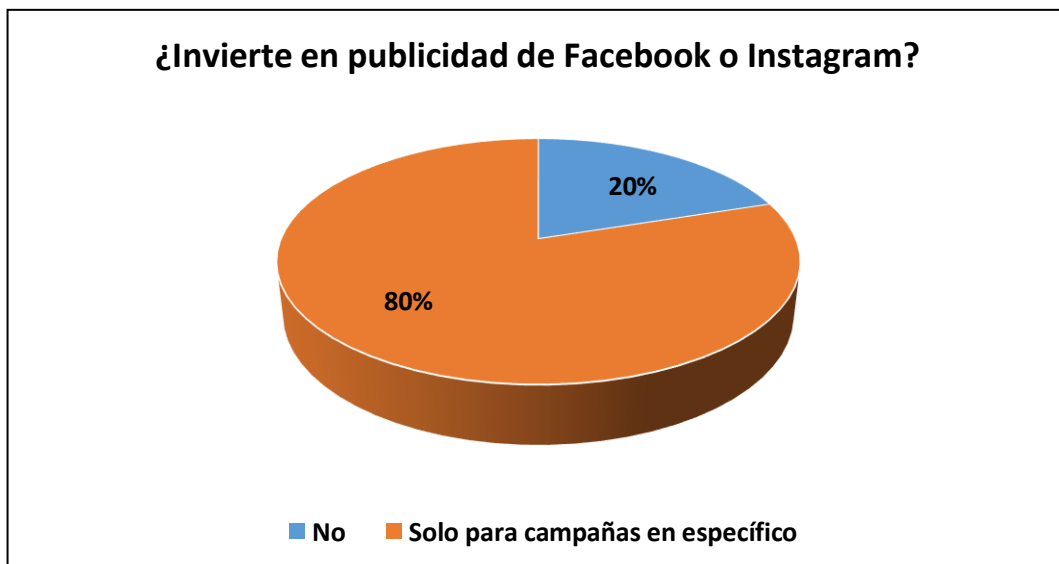
Según la encuesta observamos que un 60% de los encuestados les cuesta poder confiar en un tercero para que le maneje sus redes sociales, mientras que un 40% sí es consciente que el manejo de las mismas no debería ser manejado por cual persona sino un recomendado

Tabla 5

Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 8.

Figura 5

Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 8.



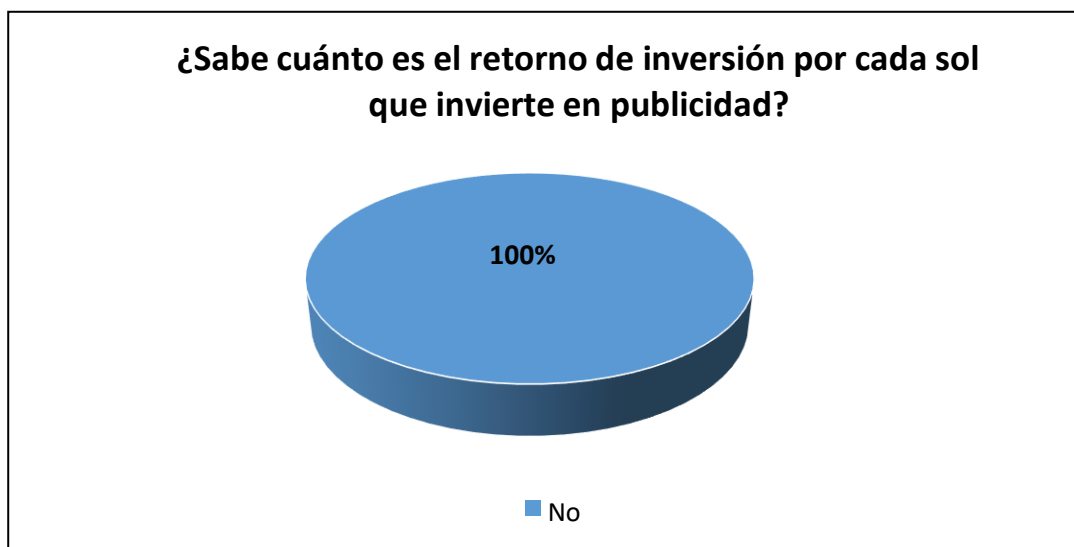
En la encuesta realizada se le pregunto también a los microempresarios si invertían en publicidad por medio de redes sociales donde solo el 20% nos respondió que invertían para campañas específicas como el día de padre.

Tabla 6

Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 9

Figura 6

Resultado de encuesta a microempresarios, pregunta 9



De la encuesta realizada podemos observar que en su totalidad de los encuestados no sabe cuál es el retorno de inversión por cada sol invertido.

Conclusiones generales de la encuesta

A partir de las encuestas presentadas, podemos concluir lo siguiente:

- a) El 40% de los restaurantes tiene de 3 a 5 años de existencia. Lo que indica que son emprendimientos relativamente jóvenes.
- b) El 80% de ellos utiliza las redes sociales como Facebook e Instagram. Y un 20% incluye la red social TikTok.

- c) El 50% de los encuestados desconoce cómo medir la tasa de interacción de las publicaciones (una métrica básica para ver la calidad de contenidos), mientras que el otro 50% también desconoce la métrica; sin embargo, tienen una persona que se encarga de revisar la data.
- d) El 40% de los encuestados maneja sus propias redes sociales, otro 40% contrató un community manager y solo un 20% asignó a un familiar para que lleve maneje sus cuentas.
- e) A pesar de que no todos cuentan con expertos a cargo de la administración de sus cuentas en redes sociales, un 80% opina que deben ser manejadas por profesionales expertos.
- f) Por otro lado, podemos observar que el nivel de desconfianza, para contratar a un profesional, es alto. Un 60% de los encuestados solo contrataría a una persona cercana o un conocido.

Instrumento de recolección de datos 2: Entrevista etnográfica (entrevista a profundidad)

Objetivos de la entrevista etnográfica:

A través de esta entrevista buscamos entender cuáles son las prioridades del día a día de un microempresario del rubro de restaurantes en Lima. Así como también, conocer sus gustos, preferencias y prioridades en su día a día. Con esta información recolectada podremos estar más familiarizados y empáticos con el cliente objetivo, ya que sabemos sus necesidades.

Fundamentación teórica:

La entrevista etnográfica es también conocida como entrevista informal, no directa o a profundidad. Se formula preguntas en el contexto del universo significativo de los sujetos, atención flotante. En ese método se utiliza preguntas descriptivas que permiten construir contextos discursivos o marcos interpretativos de referencia en términos del informante.

Parámetros de la entrevista etnográfica

La entrevista se desarrolla con el informante realizando actividades de apoyo al dueño del restaurante y a su vez podrá observar su rutina.

- a) Determinación de técnica: observación / atención flotante.
- b) Tipo de entrevista conversacional informal: corresponde al estilo más abierto para desarrollar una entrevista, destacando la ausencia de temas y preguntas previas.
- c) Ambiente de investigación: restaurante ubicado en el distrito de San Luis, Lima.
- d) Selección de informantes: Entrevistadora Jenny Bravo

- e) Recopilación de datos: Apertura a detalles de los entrevistados.
- f) Duración: 3 días de visitas de 8 horas cada una
- g) Fecha: 16, 17 y 18 de junio del 2022. Horario 9:00 a 17:00.
- h) Carácter del registro: registro construido a posteriori
- i) Data a recopilar:
 - Observar a detalle toda la rutina que realiza desde la llegada a su local hasta el fin del turno principal.
 - Observar cuáles son sus prioridades y rutina.
 - Entender qué situaciones le causan estrés, enojo o felicidad.
 - Observar la interacción que tiene con las principales herramientas tecnológicas.
 - Dirigir la conversación hacía la información requerida a través de preguntas que se adapten al contexto de la situación.
 - Generar respuestas a través de preguntas abiertas.

Figura 7

Ficha de registro de entrevista

Registro N° EE-0001
Situación registrada:
Razón Social: Pezkalo
RUC: 10457420230
Lugar: Av. Canadá 3357 – San Luis
Día: 16, 17 y 18 de junio del 2022

Informe de la entrevista

A través de la observación llevada a cabo durante 3 días, el observador se introdujo en el centro de labores del entrevistado, el restaurante del cual es dueño, y a fin de que la entrevista etnográfica fluya de la mejor manera, el informante se integró en el equipo de trabajo del restaurante realizando labores como la atención al cliente y apoyo directo al empresario (entrevistado).

La información se puede clasificar de la siguiente forma:

- **Actividades prioritarias:** se encarga de revisar si el stock de productos está actualizado, coordina con sus empleados de cocina para planificar la producción de platos, la comunicación es directa y basada en confianza con los cuatro cocineros, 1 bartender y 1 mesera. Revisa su celular para coordinar entregas de pedidos que los clientes realizan por Whatsapp.
- **Rutina:** desde su llegada al restaurante se encarga de revisar stock de productos, avance de las tareas asignadas al personal de cocina y salón, también está pendiente de los pedidos por celular, revisa las redes sociales y publica estados en Whatsapp sobre las promociones en el día. Supervisa que el local esté limpio antes de abrir puertas, la mesera se encarga de ello. Atiende en el salón cuando se llena de gente, se presenta con los clientes nuevos y les agradece al momento que se retira.
- **Situaciones de estrés:** los pedidos que no salen dentro del tiempo esperado (20min) generan una situación de estrés, también cuando las comandas que escribe el mesero se pierden o se ordenan mal, como resultado el cliente se enfada y presenta un reclamo por redes sociales y baja la calificación de reputación en Google Maps. Las reservas canceladas a última hora también

son un desencadenante de estrés y molestia, ya que deja de atender a otros clientes porque la mesa está reservada.

- **Situaciones de alegría:** se generan cuando el entrevistado concreta una reserva de varias personas para consumo en el local, cuando recibe pedidos de clientes por sumas considerables. Cuando pasa tiempo con los empleados, compartiendo anécdotas u otras conversaciones que surgen en el momento. Cuando recibe buenas calificaciones ya sea directamente por un cliente o por redes sociales.
- **Relación con dispositivos tecnológicos:** durante su rutina se observa al entrevistado utilizar constantemente su smartphone, este para responder mensajes de clientes o publicar el WhatsApp. Maneja App's para solicitar servicio de delivery, ya que no cuentan con personal para dicha actividad. No conoce a profundidad las herramientas que ofrece las Apps de servicio de comida por delivery, las cuales le permiten llegar a nuevo público.
- **Interrupciones:** durante la rutina del entrevistado se puede observar que pasa tiempo revisando las redes sociales, cuando el restaurante no tiene clientes o hay pocos. Realiza actividades que pueden ser suplidas por otros empleados, como entrega de pedidos o preparación de postres que representa muy pocos ingresos en comparación al ingreso por consumo en el restaurante.
- **Temores:** el entrevistado manifiesta que en los últimos días ha recibido visita de personal de la municipalidad de su distrito con quejas de los vecinos, ya que cuando tiene reservas de 10 o 15 personas, los clientes quieren celebrar un cumpleaños y a veces suben el volumen de sus parlantes. Teme a que cierren su local por quejas acumuladas. También se puede observar que otra situación que le atemoriza es que por la situación política empeoré las condiciones del

mercado y esto limite a los consumidores a comprar y consumir en su local.

Otro temor que manifiesta es que cuando llegan muchos clientes su cocina no se da abasto y esto causa malestar a los clientes que llevan mucho tiempo esperando la atención.

- **Aspiraciones o metas:** el entrevistado comenta que le gustaría contar con más clientes ya que tiene obligaciones por cumplir, y no está llegando a la meta. También anhela con tener un mejor control de sus ingresos. El entrevistado manifiesta que con una mejor máquina para freír ahorrarían mucho tiempo y procesos. Pero, aún no consideran su adquisición
- **Motivaciones:** le motiva la idea de llegar a cumplir sus sueños como la de tener una casa propia, también le motiva ver a sus pequeños hijos crecer.

Análisis de la información recopilada

- En las actividades prioritarias podemos apreciar de que el entrevistado no tiene una guía o check list de acciones a realizar cada día,
- Se puede observar que hay desorden en la rutina que tienen los empleados y por ello el entrevistado tiene que intervenir en las actividades; esto le toma tiempo y lo aleja de las actividades que son prioritarias, como la captación de clientes a través de envíos de promociones por WhatsApp o las activaciones de promociones y descuentos a través de los aplicativos PedidosYa y Rappi.
- Como situaciones de estrés se identificó que los pedidos equivocados generan un malestar en el entrevistado, ya que tiene que lidiar con el reclamo del cliente.
- Se puede observar que no existen protocolos de manejo de crisis como las de reclamos por inadecuada atención o insatisfacción del cliente. Esto conlleva a que el restaurante pierda clientes. Se aprecia también que no cuentan con un

sistema de pedidos, ya que la comanda es virtual y eso dificulta el orden.

También se puede observar que no cuentan con un plan y estrategia de negocios, no manejan herramientas tecnológicas para ello, no pueden medir con datos exactos el rendimiento de horas hombre, horas de producción, inversión, etc.

Por otro lado, vemos que las situaciones que le generar felicidad son cuando recibe pedidos grandes o reservas de varias personas. También cuando los clientes le expresan lo bien que la pasaron en su restaurante o cuando dejan una reseña positiva en las redes sociales.

Descripción del cliente

En la presente imagen podemos observar el perfil del cliente objetivo, datos demográficos, hábitos, retos, frustraciones y objetivos.

Figura 8

Perfil del cliente objetivo



Podemos observar a partir de la imagen, que el objetivo principal del microempresario es obtener una mayor facturación y como reto principal es incrementar sus ahorros y abrir una nueva sucursal en un periodo de 5 años. Esta información nos ayudará a plantear estrategias para captar a nuestro cliente objetivo.

Capítulo II

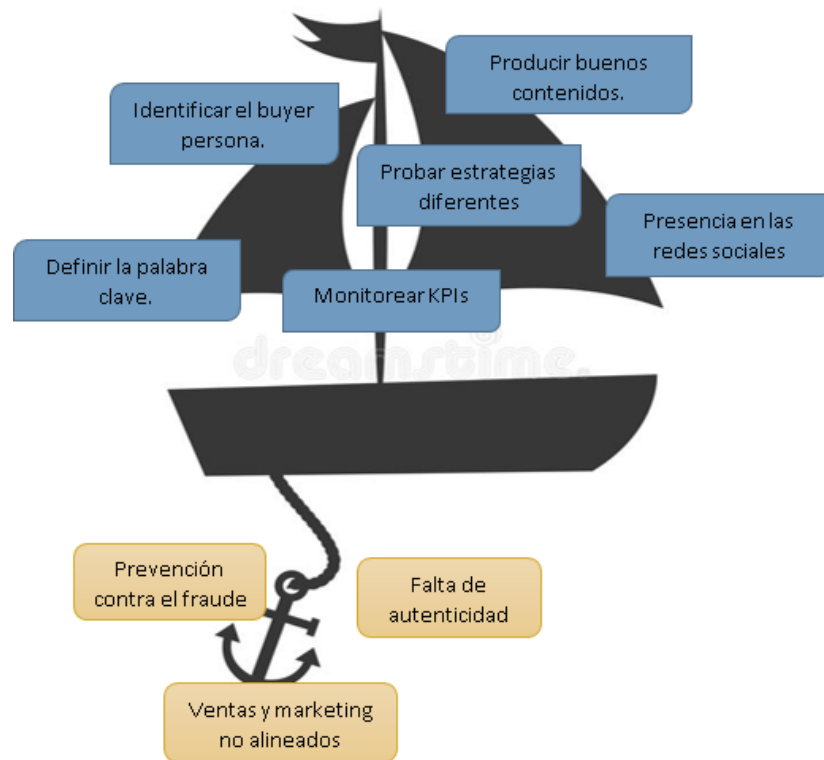
Diseño del Producto o Servicio Innovador

Aplicación de la Metodología Desing Thinking

La metodología Desing Thinking nos ayudará a comprender mejor las necesidades del cliente objetivo y planteará una solución ideal tomando en consideración sus motivaciones, retos, intereses e insights. Esta metodología se divide en 5 fases que va desde empatizar con el cliente objetivo hasta la construcción de un prototipo que se pondrá a prueba mediante un PITCH y luego un focus group para recopilar información valiosa.

a) **Empatizar:**

En la etapa de empatizar realizaremos una investigación exploratoria para definir cuáles son las necesidades de nuestros clientes donde aplicaremos la técnica Spead Boat y técnica de observación “Un día en la vida”, donde nos mencionan cuáles son sus necesidades y conocer sus motivaciones.

Figura 9*Técnica del Speed Boat*

Realizamos la técnica del Speed Boat con nuestro público objetivo en el cual nos manifestaban las técnicas que su pueden emplear para obtener mayores ingresos y demanda de clientes, así mismo nos señalaban cuales eran sus frenos por los cuales todavía no lo empleaban de manera completa el plan de marketing.

En la técnica de observación “Un día en la vida”, evaluamos el tráfico de personas que acudían al local y se observó:

- Más del 70% de personas eran jóvenes las cuales se le notaba presencia y manejo de redes sociales y equipos móviles.
- Muchos de ellos pedían realizar el pago por aplicativo o tarjeta.
- Les gusta la comodidad y espacio que brinda el restaurante.

- Los clientes tienen tendencia a usar las redes sociales.

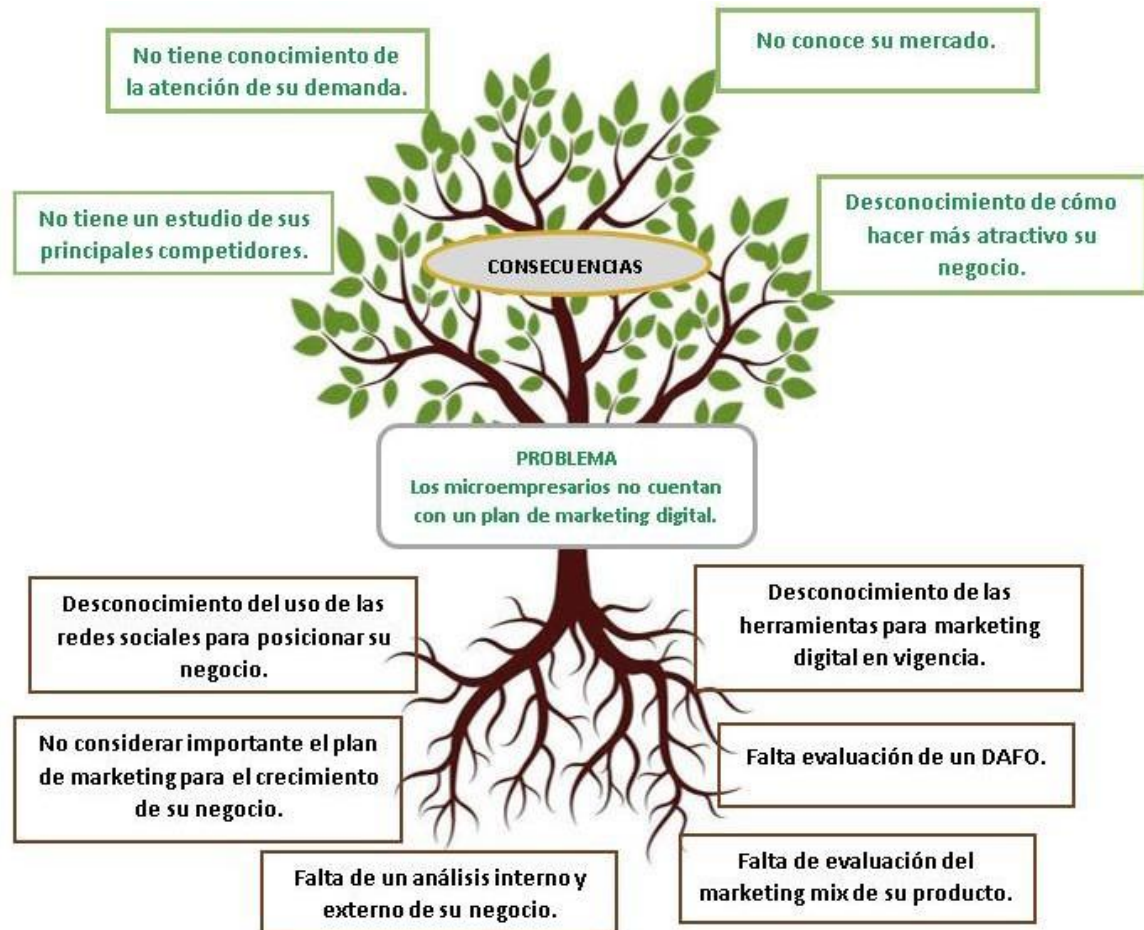
Por lo observado:

- Se necesita establecer un plan de marketing para poder abarcar mayor demanda de clientes.
- Dar a conocer por ese medio las novedades del restaurante y los productos nuevos a ofrecer.
- Realizar promociones por fechas festivas en el cual las familias buscan lugares para compartir y pasar un grato momento.
- Realizar degustaciones de los platos bandera del restaurante y de los nuevos lanzamientos.

b) Definir:

Realizamos el árbol de problemas para identificar la naturaleza y el contexto de la problemática que se pretende resolver mediante una estrategia, lo cual nos permite reforzar nuestra idea de negocio.

Figura 10

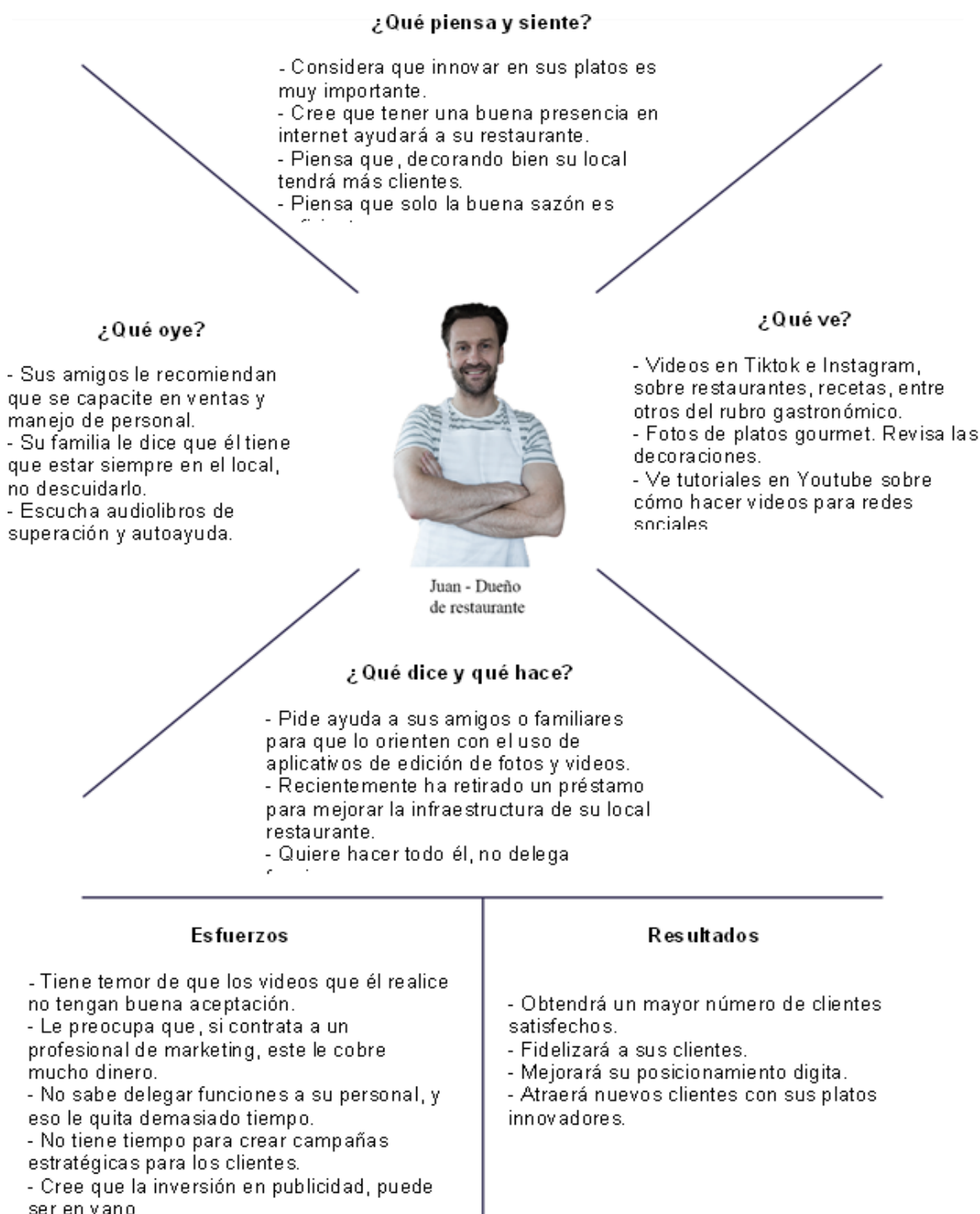
Técnica del árbol de problemas

Podemos observar que según la problemática de nuestro cliente no tiene elaborado un plan de marketing, lo cual no le permite evaluar el impacto que genera su red social, evaluar a sus competidores directos y sobre todo estar en tendencia con su público objetivo o como poder llegar a ellos, que les interesa o que es lo que valoran al momento de elegir un lugar gastronómico.

En esta fase utilizamos la herramienta “Mapa de Empatía” la cual nos ayudará a conocer a profundidad a nuestro cliente objetivo, ya que permite notar todas sus características psicográficas.

Figura 11

Mapa de empatía



Gracias a la ejecución del mapa de empatía, podemos corroborar que el lanzamiento del servicio que ofreceremos estará cubriendo sus necesidades y deseos, ya que son apropiados.

c) **Formulación de Insights**

Identificar Necesidades

- Evaluar a sus competidores y las estrategias que utilizan con el cliente.
- Abastecimiento adecuado según la demanda.
- Minimizar riesgos.
- Medir objetivos y logros.
- Presupuestar conscientemente.
- Comenzar a confiar sobre el plan de redes sociales herramientas digitales y medios de pago digitales.
- Capacitarse en el uso de medios tecnológicos, tanto para el uso en publicidad como para facilitar la forma de pago a los clientes.

Identificar Insights

- Evaluar el impacto de las redes sociales como plataformas publicitarias.
- Estar al tanto de las tendencias gastronómicas y contenidos audiovisuales.
- Utilizar los medios tecnológicos en el registro, emisión, control y almacenamiento de la documentación administrativa.

- Formulación de reto creativo

Tabla 7

Técnica para identificar Insights

Usuario	+	Necesidad	+	Insights
Mypes de rubro gastronómico	NECESITA	Evaluar a sus competidores.		Evaluar el impacto redes socia platafo
		Abastecimiento adecuado.		
		Minim		

- ¿Cómo hacer para que las Mypes puedan tener una evaluación de riesgos?
- ¿Cómo medir si las estrategias tienen impacto en las redes?
- ¿Cómo podríamos tener un control de los costos versus ganancias?

d) Técnicas de generación de ideas creativas

Para esta etapa hemos planteado aplicar las técnicas de generación de ideas creativas:

Técnica SCAMPER

- Sustituir: ¿Qué se puede reemplazar?
 - Se puede reemplazar el marketing que realizaban por volantes o tarjetas y realizar sus promociones mediante redes sociales, principales buscadores en línea y servicio de mensajería instantánea.

- Tendríamos 2 impactos, la primera es que no afectaríamos el medio ambiente y como segundo impacto sería que llegaríamos a mayor volumen de nuestro público objetivo.
- **Combinar:** ¿Qué se puede combinar?
 - Impactar mediante todos los medios digitales y publicar por esos medios el acceso al canal de compras delivery.
- **Adaptar:** ¿Qué se puede añadir?
 - Se pueden añadir ofertas que haga atractivo la recompra de cliente, por ejemplo, por tu próxima visita te ofrecemos el segundo plato a mitad de precio.
- **Modificar:** ¿Qué se puede modificar?
 - Se puede cambiar la forma y logotipo de la marca del producto que sea más atractivo y fácil de recordar para el cliente, es nos ayudara a posicionarnos en el mercado.

e) Construcción de prototipo:

Con base a la información obtenida mediante las técnicas de generación de ideas se plantea ofrecer el siguiente servicio:

- Manejo de redes sociales: Instagram y Facebook.
- Monitoreo de comentarios y creación de plantillas de respuestas automáticas.
- Diseño de publicaciones.
- Diseño de formato para historias.
- 1 día de grabación y fotos en el restaurante.
- Reporte de crecimiento en redes sociales.
- Creación de campaña publicitaria por Facebook ADS.
- Colaboración con influencers foodies.

- Reunión con cliente para planteamiento de estrategias y medición de resultados.

f) PITCH del prototipo de servicio:

Pitch Modo Crecer Agencia de Marketing digital

- **Problema:** El 68% de los comensales desiste de visitar un restaurante debido al mal estado de su sitio web o red social. También se ha demostrado que, más del 33 % de los comensales no elegirán comer en un restaurante con una calificación de menos de 4 estrellas en sitios de reseñas en línea como TripAdvisor, Yelp, Google y Facebook, indica un informe elaborado por Review Tracker.
- **Consecuencias:** Al tener menor exposición en medios digitales el restaurante baja sus ventas y no logra fidelizar a sus clientes. La competencia aumenta y los clientes ven más atractivos otros restaurantes. Al no estar en tendencia con las redes sociales u otras plataformas de interacción, los clientes descartan como opción visitar el restaurante.
- **Solución:** Se requiere de un plan integral para poder mejorar en todos los aspectos, y el marketing digital es una pieza importante para lograrlo. Modo Crecer es más que una agencia convencional, es una agencia especializada en restaurantes y que tiene como objetivo principal brindar soluciones para medios digitales, logrando posicionar la marca a través, de desarrollo de estrategias adaptadas a los objetivos del restaurante.

Video 1: Pitch de Agencia de Marketing Digital Modo Crecer



Marketing Mypes. (2022, 18 de julio). *Pitch Agencia Boutique de Marketing Digital "Modo crecer"*. [Video].

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OSguyNHqdEo&t=4s>

Resultado del PITCH (Focus Group)

Focus Group “Agencia de Marketing Digital Modo Crecer”: (Ver anexo 2)

Se realizó una guía de discusión considerando los siguientes puntos y estructura:

- Opinión general de la importancia del uso de redes sociales y demás medios digitales.
- Opinión del marketing digital en restaurantes
- Moderador: Jenny Bravo
- Encuestados: personas que tienen negocio de restaurante, edad entre 28 a 40 años de edad.

Análisis de la información:

1. Clasificación de la información: revisar transcripciones y se reagrupa las respuestas obtenidas. Los participantes mostraron su aprobación a ciertos aspectos de los servicios; sin embargo, la mayoría propuso que se debería abarcar más soluciones.
2. Interpretar los resultados obtenidos.
 - Podemos observar que los participantes tuvieron una respuesta positiva al plan que se ofrece en la agencia de marketing digital.
 - También proponen que debiésemos agregar servicio de creación de página web.
 - Otro aporte importante del resultado del focus group, es la recomendación de ser más claros en determinar el tiempo del contrato porque no está bien especificado y se podría entender de que el plan solo es un mes, cuando realmente es mínimo 6 meses.

Características del producto o servicio innovador validado:

Modo Crecer es más que una agencia convencional, es una agencia especializada en restaurantes y que tiene como objetivo principal brindar soluciones para medios digitales, logrando posicionar la marca, a través de desarrollo de estrategias adaptadas a los objetivos del restaurante.

Nuestros servicios ofrecen diversas de marketing, entre los que destacan:

- Contenido a publicar.
- Creación de campañas de publicidad de medios digitales.
- Monitoreo de promociones y actualizaciones para apps de delivery, redes sociales y buscadores.
- Sesiones fotográficas profesionales para restaurantes.

Figura 12*Áreas claves del servicio – Prototipo 1*

Capítulo III

Elaboración de un modelo de negocio

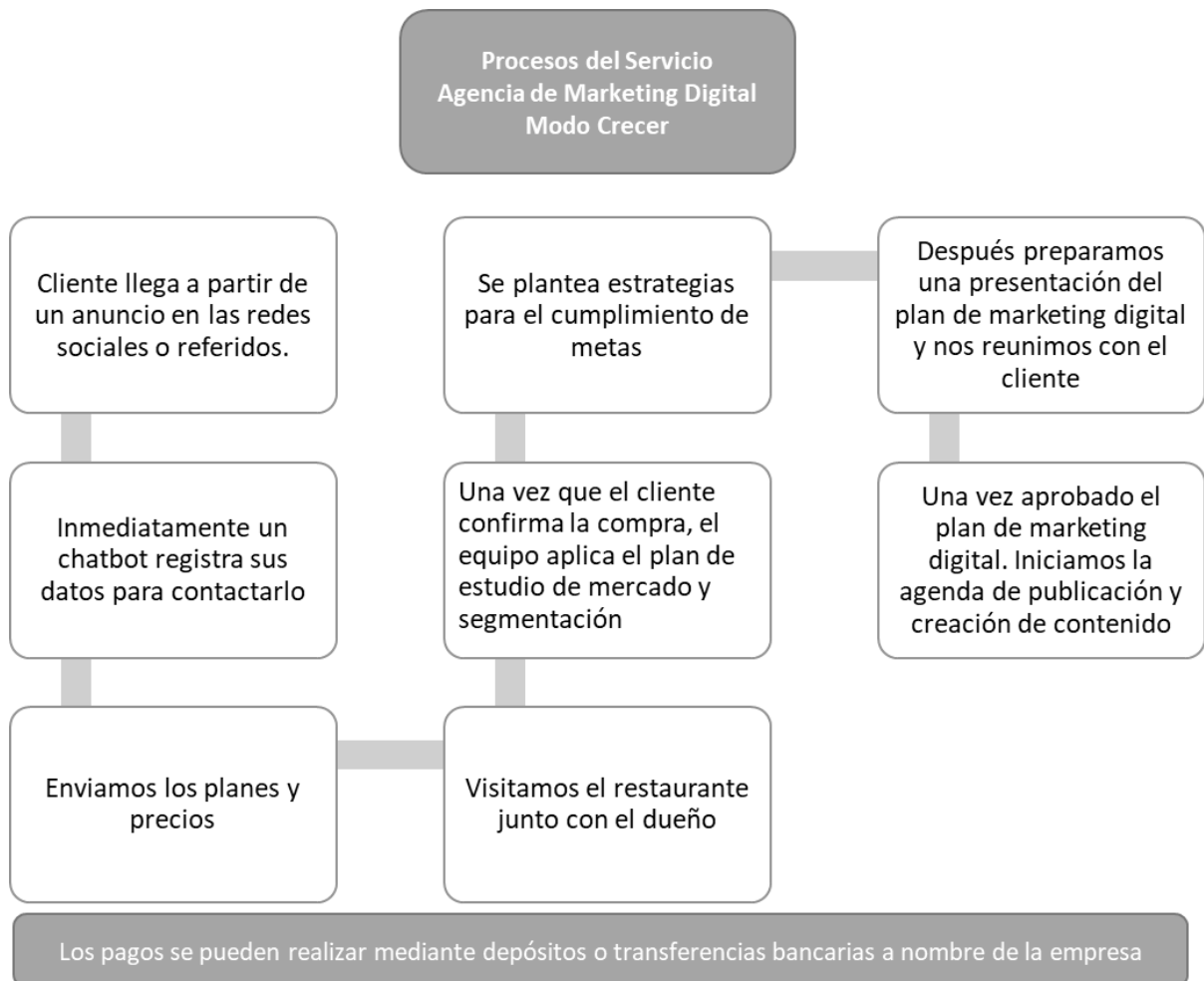
Definición de la Propuesta de Valor del Negocio:

En Modo Crecer nos encargamos de posicionar estratégicamente a los pequeños y medianos restaurantes en las principales redes sociales y plataformas de búsqueda en internet. Brindando unos planes que se adapten a cada restaurante según sus objetivos y presupuesto. Nuestra ventaja diferencial es que nos especializamos en el rubro gastronómico y realizamos constantes estudios del consumidor digital.

Los servicios que se prestarán incluyen:

Elaboración de un lienzo de modelo de negocio:

- Manejo de redes sociales: Instagram e Facebook
- Monitoreo de comentarios y creación de plantillas de respuestas automáticas.
- Gestión de Google Business (respuesta a reseñas y manejo de comentarios y mensajes automáticos).
- Diseño de respuestas automáticas y catálogo de platos para Whatsapp.
- Diseño de plantillas de publicaciones.
- Diseño de formato para historias.
- Grabación y fotos en el restaurante.
- Reporte de crecimiento en redes sociales y Google Business.
- Creación de campaña publicitaria por Facebook ADS.
- Reunión con cliente para planteamiento de estrategias y medición de resultados.

Figura 13*Diagrama de procesos – Prototipo 1*

Con los procesos detallados podemos enseñar al cliente la forma en la que trabaja la Agencia y cómo realiza se programa las reuniones y presentaciones. Consideramos que brindar un detalle de las actividades puede ayudar a mejorar la obtención de resultados.

Tabla 8

Model Business Canvas – Prototipo 1

MODEL BUSINESS CANVAS - AGENCIA DEMARKETING DIGITAL MODO CRECER				
Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos
Diseñadores gráficos Community Managers Filmmakers Fotógrafos de comida y food styling Influencers (Foodies)	Ofrecer servicios desde el contenido a publicar, creación de campañas de publicidad de medios digitales (redes sociales y buscadores), hasta el material fotográfico y audiovisual que impacte en el consumidor.	En Modo Crecer nos encargamos de posicionar estratégicamente a los pequeños y medianos restaurantes en las principales redes sociales y plataformas de búsqueda en internet para obtener una ventaja diferencial y diferenciadora.	Reuniones mensuales Cuenta	
	Recursos Clave Red de contactos de profesionales freelancers. Página web Computadoras Alquiler de oficina			
Estructura de costes				
Costo de personal (freelance) Costo de programas, aplicaciones Gastos administrativos Gastos de marketing Gastos de transporte				

Para el diseño del primer prototipo se ha considerado dos fuentes de ingresos, el ingreso fijo por cobros mensuales de marketing digital, e ingresos variables por servicios adicionales como cobertura de eventos.

Descripción del prototipo de lanzamiento:

De acuerdo a las necesidades de nuestro público objetivo, restaurantes de emprendedores y/o microempresarios en Lima, hemos desarrollado este primer prototipo de servicios a ofrecer (ver tabla 9).

- Nombre del servicio: Agencia de Marketing Digital para Restaurantes
- Periodo: mensual
- Contenido de lo que incluye el servicio:

Tabla 9*Detalle de servicios y frecuencia - Prototipo 1*

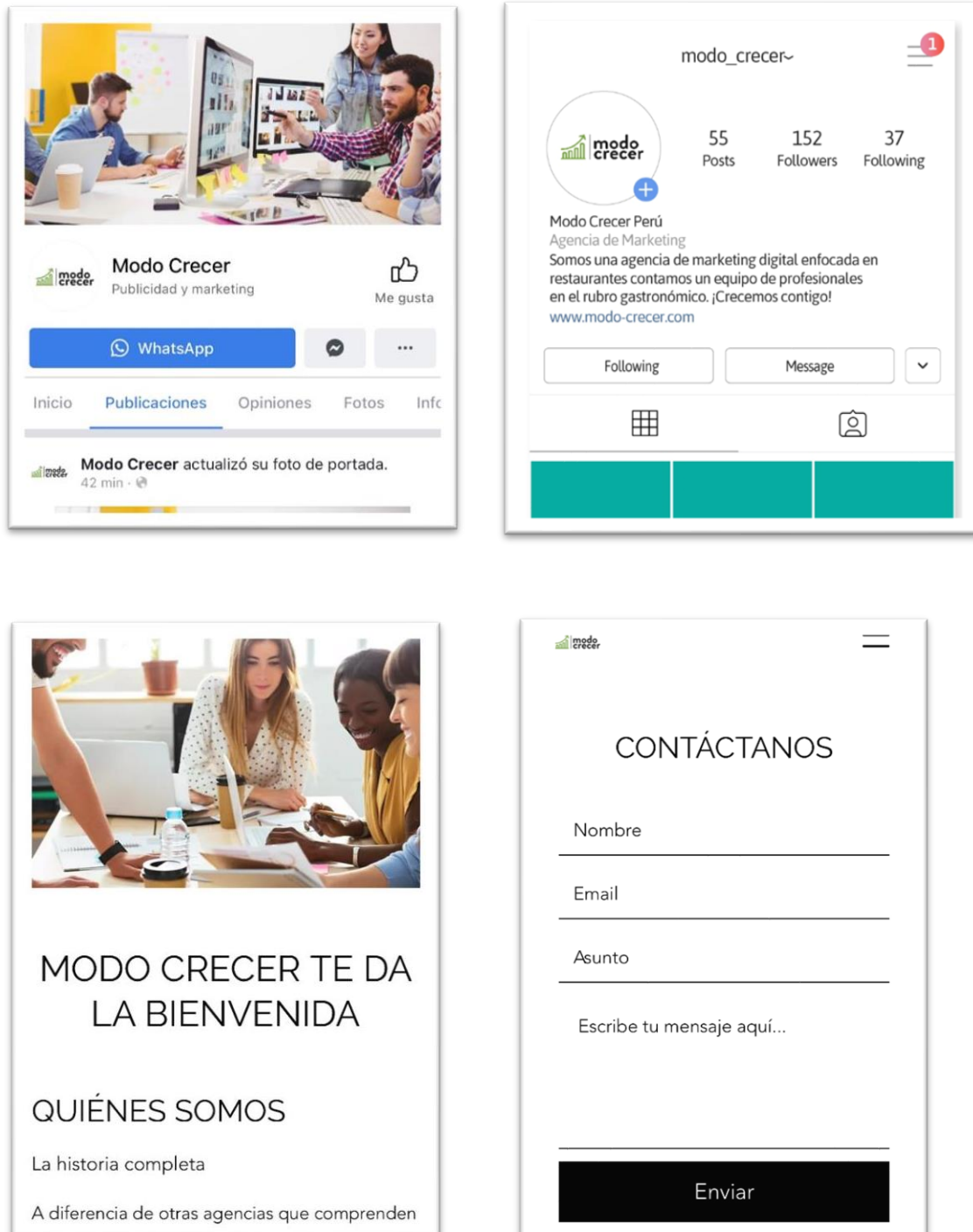
Servicio	Detalle	Frecuencia y cantidad
Creación de Plan de Marketing	Se planteará los objetivos a corto y largo plazo. También las métricas a tomar en consideración.	1 vez desde que se inicia el contrato.
Creación de una guía de marca	Se detallará la tipografía, paleta de colores y tono de comunicación de la marca.	1 vez desde que se inicia el contrato.
Sesión fotográfica en el restaurante o estudio	Fotos de alta calidad para redes sociales o páginas web.	1 vez cada 2 meses
Implementación de respuestas automáticas y chatbot para Facebook e Instagram	Se identificará las preguntas más frecuentes y en base a ello se realizará las respuestas automáticas.	Cada vez que se requiera modificar.
Diseños y copys para el feed en Instagram y Facebook	Imagen JPG 1080 x 1920 / Videos 1080 x 1350 píxeles	2 por semana
Diseños y copys para las historias en Instagram y Facebook	Imagen JPG 1080 x 1920 / Videos 1080 x 1920 píxeles	5 por semana
Videos para TikTok	Videos 1080 x 1920 píxeles	2 por semana
Campañas de publicidad en Meta Business	Creación de campañas de interacción, conversión o alcance de la página.	Según los objetivos establecidos.
Implementación y/o mejora del perfil en Google Maps	Actualizar precio, links, call to action, carta y respuestas a las reseñas de los comensales.	1 vez por semana
Seguimiento a respuestas, comentarios o reseñas en redes sociales*	Responder comentarios y redirigir al usuario al canal correspondiente.	Diariamente.
Reporte y análisis de estadísticas de las redes sociales.	Se detallará las métricas más relevantes en cuanto a rendimiento de las campañas o crecimiento de la página.	1 vez por mes. El reporte se envía los primeros 5 días de cada mes.

Para el diseño del primer prototipo se ha tomado en cuenta la frecuencia de las publicaciones y/o monitoreo en redes sociales; así como también los formatos y diseños a presentar.

Redes sociales y página web a utilizar:

Figura 14

Redes sociales y Página Web – Prototipo 1



Capítulo IV

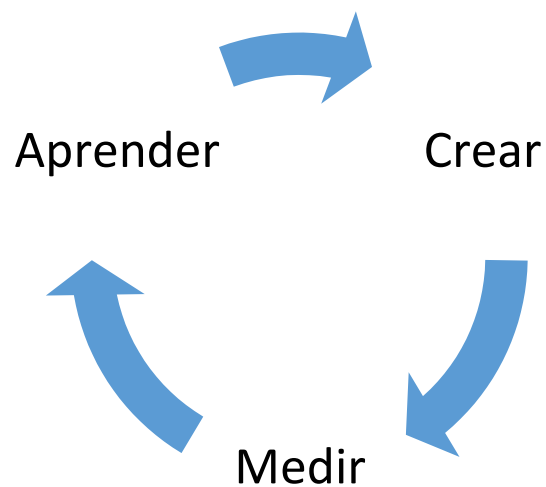
Validación del Modelo de Negocio

Aplicación de la Metodología Lean Startup:

Con la aplicación de esta metodología se busca crear un prototipo de modelo de negocio ideal, ya que se ha sometido a pruebas de experiencia del usuario y a modificaciones a partir de las lecciones aprendidas.

Figura 15

Ciclo de la Metodología Lean Startup



La Metodología Lean Startup consta en tres fases por las que pasará el prototipo, desde su creación, medición y cambios a partir del aprendizaje.

En la primera fase plantearemos la hipótesis y el MVP (Producto mínimo viable)

- Hipótesis: Más de la mitad de pequeños y medianos restaurantes que existen en la capital no tienen un plan con estrategias para medios digitales que los ayude a posicionarse y ser más rentables.
- A partir de la utilización de la metodología Design Thinking en este proyecto pudimos obtener un buyer person que nos permitirá crear un prototipo de servicio adecuado a las necesidades y requerimientos del cliente.
- Creación del MVP (Producto Mínimo Viable): en esta etapa hemos creado el prototipo 1 de servicio a ofrecer utilizando lo mínimo de recursos. Elaboramos los siguientes diagramas para mostrar el funcionamiento de la agencia, así como también exponer cuáles son los servicios que ofrece y cómo son los procesos de trabajo. (Ver figura 12 y 13)

En la segunda fase definimos la técnica de experimentación y la aplicación:

- Focus Group:

Podemos observar que los participantes tuvieron una respuesta positiva-neutral a los servicios que se ofrece en la agencia de marketing digital. Los cambios que propusieron fueron:

- Ofrecer planes que se adapten al presupuesto o tamaño del restaurante. Esto debido a que gran parte de las Mypes recién está empezando su negocio y cuentan con un presupuesto limitado.
- Agregar servicio de creación de página web.
- Especificar detalladamente la duración del contrato, puesto que la duración mínima es de 6 meses.

- Indicadores:

En esta sección definiremos las métricas para ver el resultado de los servicios ofrecidos. Es importante que, como agencia de marketing digital, se mida constantemente el resultado de las interacciones y respuestas de las publicaciones y anuncios que realicemos en las páginas de nuestros clientes para ver si estamos en el camino correcto y alineados con los objetivos del negocio en sí. Es preciso indicar que los resultados visibles se obtienen luego de tres meses de trabajo, este periodo se estableció a partir de pruebas aplicadas donde se demostró que para reposicionar un perfil en las principales redes sociales se necesita de un constante de pruebas A/B; estas pruebas las brinda Meta Business y permiten modificar variables del anuncio, como el contenido, el público y la ubicación, para determinar qué estrategia tiene mejor rendimiento y mejorar las campañas a futuro; para saber cómo retener más tiempo al usuario conectado y ante qué tipo de publicaciones, imágenes o videos reacciona positivamente.

Todas las herramientas nos sirven a testear constantemente en un lapso de tiempo o según cómo varíen las tendencias y algoritmos de las redes sociales para poder nosotros dar los ajustes necesarios y direccionar mejor nuestras herramientas en aras de lograr los objetivos planteados.

Tabla 10*Métricas para medir objetivos*

Métrica de vanidad	Métrica accionable
Cantidad de veces que los anuncios se visualizaron (impresiones)	<p>Del total de impresiones obtenidas cuántos usuarios dieron clic en “más información” o “enviar mensaje”</p> <p>Del total de usuarios que vieron el anuncio, ¿cuántos se pusieron en contacto?</p> $\frac{\text{Nro de Clicks}}{\text{Total de impresiones}} * 100$
Likes en los reels, historias o publicaciones de redes sociales	<p>Medir el porcentaje de engagement obtenido. Dividiendo número de total de interacciones obtenidas (likes, comentarios y me gusta) entre el alcance de la publicación. ¿La gente interactúa, pero no aumentan las ventas? ¿Será que nuestros “call to action” no están bien planteados?</p> $\frac{\text{Nro de clientes nuevos que interactuaron} - \text{mes}}{\text{Nro total de interacciones nuevas al mes}} * 100$
Suscripciones por mailing	<p>Calcular el porcentaje de conversión de mailing. ¿Las campañas están bien segmentadas? Si utilizamos un código promocional de descuento, ¿cuántos regresan a comprar a partir de esa promoción?</p> $\frac{\text{Nro de clientes suscritos al mailing}}{\text{Nro total de clientes que compraron con código}} * 100$

Las métricas accionables nos ayudan a medir los objetivos de manera eficiente, en la medida de que consideran variables que se ajustan mejor a la realidad, a diferencia de las métricas de vanidad que solo muestran resultados superficiales.

En la tercera fase creamos una nueva versión del prototipo de servicio a ofrecer. Esta vez con los cambios que consideramos a partir de la interacción de los potenciales clientes; si bien es cierto no se está considerando todas las sugerencias, porque algunas se alejan del enfoque que la agencia. Se ha tratado de cubrir la mayor cantidad de sugerencias recibidas como feedback por parte de nuestros potenciales clientes. (Ver tabla 11)

Tabla 11

Fase del Pivoteo - Antes y después del Feedback

Antes	Después del Feedback
Se ofrecía solo un plan.	Se ofrece tres planes de acuerdo a las necesidades y objetivos del restaurante.
No se detallaba claramente la duración del contrato.	Se detalla específicamente la duración del contrato y el plan estratégico que se ejecutará.
No había descuentos.	Se ofrece descuentos por pagos anuales. El cliente obtendrá 20% de descuento del precio mensual.
No incluía monitoreo y manejo de aplicativos móviles de delivery de comida.	Se incluye el monitoreo de los aplicativos móviles tales como Rappi, PedidosYa, entre otros.
En el proceso no se incluía videos explicativos con los procesos de la agencia.	Se envía video explicativo con todos los procesos que se ejecutarán de acuerdo al plan y estrategia de marketing digital.
No se consideraba premios o sorteos a los clientes de la agencia.	Se incluye un sistema de premio por referido. Si un cliente refiere a otro y éste suscribe contrato con la agencia, ambos obtendrán un servicio adicional

En la fase del pivoteo se realiza cambios al primer prototipo, estos cambios son obtenidos a partir del Focus Group, donde los entrevistados aportan sugerencias o modificaciones al servicio.

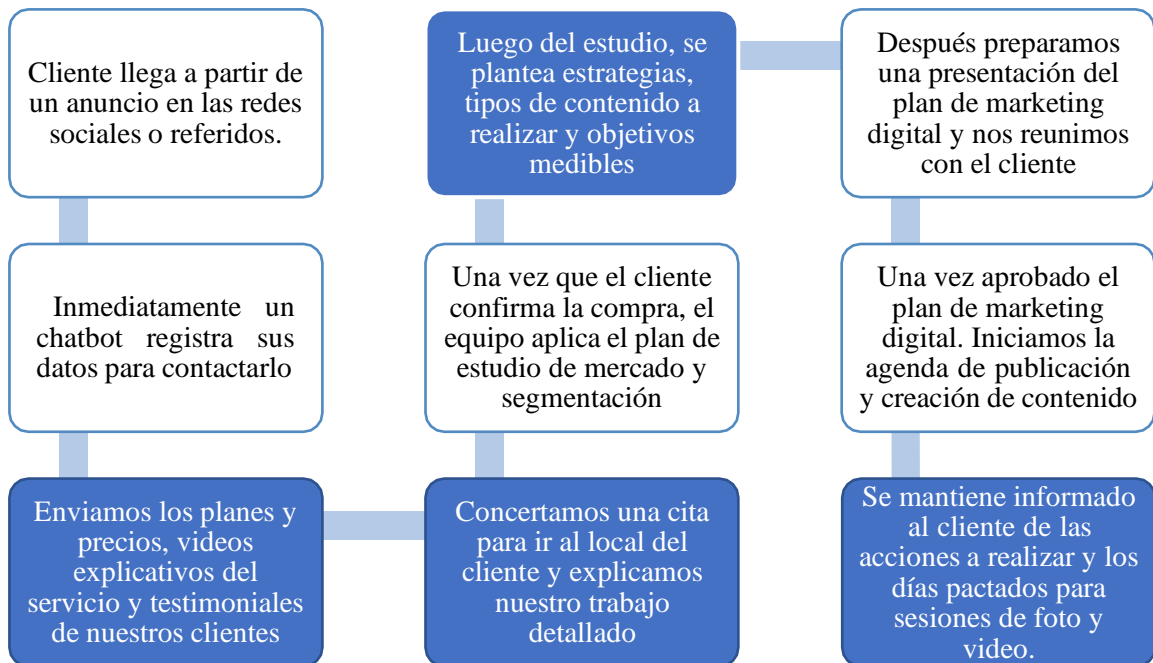
Descripción del Modelo de Negocio Validado Prototipo 2.0. En esta versión mejorada se incluye los detalles del servicio a ofrecer, divididos en tres planes, diagrama de procesos, las áreas claves del servicio y el model business canvas con las mejoras aplicadas.

Tabla 12

Planes Mensuales de Servicio de Marketing Digital – Prototipo 2

Plan Light	Plan Plus	Plan Premium
Estudio de Mercado y Segmentación. - Manejo de redes sociales: Instagram y Facebook. - Monitoreo de comentarios y creación de plantillas de respuestas automáticas. - Diseño de 6 publicaciones. - Diseño de formato para historias - 1 día de grabación y fotos en el restaurante. - Reporte de crecimiento en redes sociales. - Creación de campaña publicitaria por Facebook ADS. - Colaboración con influencers foodies. - Reunión con cliente para planteamiento de estrategias y medición de resultados.	Estudio de Mercado y Segmentación. - Manejo de redes sociales: Instagram, Facebook y TikTok. - Monitoreo de comentarios y creación de plantillas de respuestas automáticas. - Gestión de Google Business (respuesta a reseñas y manejo de comentarios y mensajes automáticos). - Diseño de respuestas automáticas y catálogo de platos para Whatsapp. - Diseño de 10 publicaciones. - Diseño de formato para historias. - 2 días de grabación y fotos en el restaurante. - Reporte de crecimiento en redes sociales y Google Business. - Creación de campaña publicitaria por Facebook ADS. - Colaboración con influencers foodies. - Reunión con cliente para planteamiento de estrategias y medición de resultados	Estudio de Mercado y Segmentación. - Manejo de redes sociales: Instagram, Facebook y TikTok. - Monitoreo de comentarios y creación de plantillas de respuestas automáticas. - Gestión de Google Business (respuesta a reseñas y manejo de comentarios y mensajes automáticos). - Diseño de respuestas automáticas y catálogo de platos para WhatsApp. - Diseño de 15 publicaciones. - Diseño de formato para historias. - 3 full day de grabación, Lives y fotos en el restaurante. - Reporte de crecimiento en redes sociales y Google Business. - Creación de campaña publicitaria por Facebook ADS. - Colaboración con influencers foodies. - Reunión con cliente para planteamiento de estrategias y medición de resultados. - Creación de campañas de promoción por aplicativos de delivery food. - Diseños para impresión como merchandising.

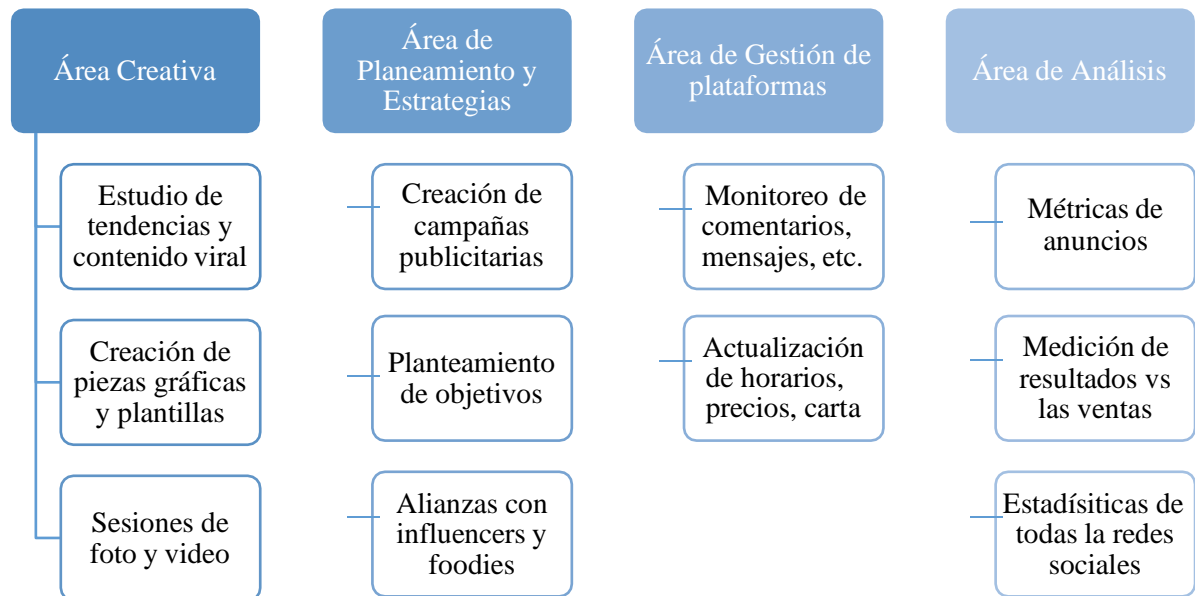
A partir de aplicar el pivoteo al primer prototipo, se reformuló el plan de servicios y ahora se ofrecen tres destinitos planes que se adecuan a los presupuestos de mypes.

Figura 16*Diagrama de procesos – Prototipo 2*

Como consecuencia de aplicar el pivoteo al primer prototipo se agregaron y modificaron 3 procesos claves, tales como, aumentar un video testimonial junto con el plan para obtener mayor credibilidad, se añadió concertar una cita no en una oficina, sino en el mismo local del cliente para que nos explique a detalle su negocio; y, por último, se añadió el constante feedback por parte de ellos hacia el trabajo realizado por la agencia, a fin de mantener los objetivos alineados.

Figura 17

Diagrama de las áreas claves del servicio – Prototipo 2



Las áreas claves de la agencia se clasifican en 4, la primera es el área creativa donde abarca el estudio de tendencia y la creación de contenido; la segunda el área de planeamiento estratégica que comprende desde la realización de campañas, hasta las alianzas con los influenciadores de marca; la tercera es el área de gestión de plataformas que se encarga del constante monitoreo de la interacción en redes sociales y los portal partners de aplicativos móviles de delivery; y por último, el área de análisis que evalúa constantemente los resultados y métricas.

Tabla 13

Model Business Canvas – Prototipo 2

Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
Diseñadores gráficos Community Managers Filmmakers Especialistas en marketing gastronómico. Fotógrafos de comida y food styling. Influencers (Foodies)	Ofrecer servicios desde el contenido a publicar, creación de campañas de publicidad de medios digitales (apps de delivery , redes sociales y buscadores), hasta el material fotográfico y audiovisual que impacte en el consumidor. Recursos Clave Red de contactos de profesionales freelancers. Página web Computadoras Alquiler de oficinas	En Modo Crecer nos encargamos de posicionar estratégicamente a los pequeños y medianos restaurantes en las principales redes sociales y plataformas de búsqueda en internet. Brindando unos planes que se adapten a cada restaurante según sus objetivos y presupuesto. Nuestra ventaja diferencial es que nos especializamos en el rubro gastronómico y realizamos constantes estudios del consumidor digital.	Reuniones mensuales Contacto por llamadas o mensajería instantánea Canales Página web (SEO y SEM) Referidos (clientes) Redes Sociales Eventos Mypes Upgrade de planes	Empresarios de pequeños y medianos restaurantes que recién están empezando o que tienen tiempo en el mercado y quieren mejorar sus resultados. Distritos: San Borja, San Luis, Surquillo, Lince, Jesús María, San Isidro, Surco.
Estructura de costes			Fuentes de ingreso	
Costo de personal (freelancers y planilla) Costo de programas, aplicaciones y software suscritos (licencias) Gastos administrativos (pago sunat, alquiler de oficina) Gastos de inscripción y registro de la empresa (SUNARP, Indecopi y gastos notariales) Gastos de venta (reuniones con clientes, movilidad, publicidad) Inversión Inicial (equipos)			Venta de planes de forma mensual o anual, pueden ser light, plus o premium.	

En esta nueva versión se modificó las fuentes de ingreso que ahora será solo por la venta de planes mensuales o anuales; en la estructura de costes se incluyó la inversión inicial de equipos y por último se agregó el servicio de monitoreo de apps de delivery de comida.

Capítulo V

Análisis de la Rentabilidad

Estimación del tamaño del mercado, demanda proyectada y proyección de ingresos

Tabla 14

Cálculo del tamaño del mercado total, mercado disponible y mercado accesible para estimar la demanda.

Fuente: INEI – Compendio Estadístico Lima 2019

Para el presente cálculo hemos considerado la población actual de las mypes restaurantes ubicadas en Lima, específicamente en los distritos de Surquillo, San Borja y San Luis y por último calculamos que empezaremos atendiendo cubriendo el 1% del mercado, es decir, 9 restaurantes

Proyectar los ingresos del negocio a partir de los resultados

En las tablas que se muestran a continuación se proyecta un crecimiento de 7% mensual de acuerdo a la demanda calculada.

Tabla 15

Cálculo de la proyección de ventas mensuales de planes en unidades.

Servicio	Cantidad mensual	Ene	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
		Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	OcT	Nov	Dic	
PLAN LIGHT	4	4	4	5	5	5	6	6	6	7	7	8	8
PLAN PLUS	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	6	6	6
PLAN PREMIUM	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2

Tabla 16

Cálculo de la proyección de ventas mensuales de planes en soles.

	Cantidad	Precio de	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	OcT	Nov	Dic
PLAN LIGHT	4	479	1917	2051	2195	2348	2513	2688	2877	3078	3293	3524	3771	4035
PLAN PLUS	3	719	2158	2309	2470	2643	2828	3026	3238	3465	3707	3967	4244	4541
PLAN PREMIUM	1	959	959	1026	1098	1175	1257	1345	1440	1540	1648	1763	1887	2019
Total soles			5034	5386	5763	6166	6598	7060	7554	8083	8649	9254	9902	10595

La proyección de las ventas mensuales de los planes comienza con la venta de 4 planes lights, 3 planes plus y 1 plan premium. Luego para los siguientes meses aumenta la venta en 7% gradualmente. Obteniendo el mes 12 unas ventas totales de S/10,595.00.

Determinación de las necesidades de inversión y financiamiento.

Tabla 17

Estructura de inversiones del proyecto.

RUBROS	Importe	
INVERSION FIJA TANGIBLE		
Local	S/	900.00
Muebles y Enseres	S/	145.50
Computadoras e impresoras	S/	12,500.00
Herramientas y equipos	S/	60.00
TOTAL INVERSIÓN FIJA TANGIBLE	S/	13,605.50
INVERSION FIJA INTANGIBLE		
Registros Públicos y Notariales	S/	385.00
Gastos de Certificación	S/	450.00
Estudio de Mercado & Organización	S/	615.00
Gastos de Constitución	S/	375.00
TOTAL INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE	S/	1,825.00
TOTAL INVERSIONES A LARGO PLAZO	S/	15,430.50
CAPITAL DE TRABAJO		
Garantía del alquiler y pago adelantado	S/	1,825.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/	10,185.00
Personal en planilla	S/	10,120.00
Bienes	S/	40.00
Otros	S/	25.00
TOTAL INVERSIONES	S/	27,440.50

La inversión requerida para poner en marcha el proyecto asciende a un total de S/27,440.50 y considera gastos administrativos con un total de S/10,185.00 incluyendo planilla y alquiler de oficina; también se consideran las inversiones en equipos (cámara, PCs, teléfono celular) que suma un total de S/13,605.50 y todos los gastos de inscripción de la empresa que asciende a un total de S/1825.00

Tabla 18*Estructura de financiamiento*

RUBROS	Socios Aporte	Capitales de terceros
	Tasa del sector	TCEA: TEA + ga
	Costo de oportunidad	
	COK	
Inversión total		
Estructu		

El financiamiento del proyecto será 100% por aporte de los socios, 50% cada uno; es decir, el proyecto no necesitará financiamiento bancario o capitales de terceros.

Estimación de costos, clasificación de costos en fijos y variables. Determinación del punto de equilibrio.

Tabla 19

Planilla de empleados Agencia Modo Crecer

Planilla de empleados de Modo Crecer			
Cargo	Cantidad	Sueldo	Total
Administrative Manager	1	2000	S/ 2,000
Digital Marketing Manager	1	2000	S/ 2,000
Community Manager 1 (x 4 horas)	1	750	S/ 750
Community Manager 2 (x 4 horas)	1	750	S/ 750
Total			S/ 5,500

Como se puede apreciar en el cuadro de planillas la inversión será de S/5,500 y se mantendrá el primer año según la demanda proyectada. Los empleados son Freelancers y trabajarán de forma retoma y presencial cuando se requiera.

Tabla 20

Estructura de gastos tangibles

Gastos tangibles			
Equipos			
Computadora	2	2500	S/ 5,000
CAMARA	1	4000	S/ 4,000
Celular Iphone	1	3500	S/ 3,500
Total Equipos			S/ 12,500
Enseres			
Lapiceros (caja)	1	25	S/ 25
Hojas (paquete)	1	11	S/ 11
Resaltador	2	3	S/ 6
Cinta para pegar	2	2	S/ 4
Accesorios de PC	2	50	S/ 100
Total Enseres			S/ 146
Herramientas			
Mascararillas	1	50	S/ 50
Roceador de Alcohol	6	3	S/ 18
Botiquin (equipado)	1	60	S/ 60
Total Herramientas			S/ 128
Total Gastos Tangibles			S/ 12,774

Tabla 21*Estructura de gastos intangibles*

Gastos Intangibles			
Gastos de constitución			
Búsqueda del nombre	5	S/	5
Reserva del nombre	20	S/	20
Elaboración de la minuta	350	S/	350
Total Gastos de Constitución		S/	375
Gastos de Inscripción			
Escritura publica ante el notario	300	S/	300
Partida registral certificada (Copia literal)	25	S/	25
Inscripción en registros de personas juridicas	60	S/	60
Total Gastos de Inscripción		S/	385
Gastos de Certificación			
Registro de la marca (Indecopi)	450	S/	450
Total Herramientas		S/	450
Gastos de estudios de mercado & organización			
Estudio de mercado	300	S/	300
Busqueda y selección del personal	150	S/	150
Manual de marca	50	S/	50
Fotos	12	S/	12
Copias	3	S/	3
Encuestas	50	S/	50
Movilidad	50	S/	50
Total Gastos de estudios		S/	615
TOTAL DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN		S/	1,825

En la presente estructura de gastos intangibles se está considerando los gastos de constitución por un monto de S/375 y gastos de inscripción por un monto de S/385, así como los gastos de registro de marca por S/450. Y por último los gastos de estudio de mercado por un monto de S/615.00

Tabla 22*Estructura de gastos administrativos*

Gastos Administrativos			Total
Alquiler local	S/ 900	1	S/ 900
Publicidad			S/ 520
GO DADDY	S/ 120	1	S/ 120
Publicidad en fan page	S/ 400	1	S/ 400
Gastos administrativos			S/ 6,140
Mantenimiento de Equipos	S/ 50	1	S/ 50
Movilidad	S/ 30	5	S/ 150
Plan equipo celular	S/ 100	1	S/ 100
Utiles de oficina.	S/ 40	1	S/ 40
Contador	S/ 300	1	S/ 300
Remuneracion del personal	S/ 5,500	1	S/ 5,500
Licencias de programas			S/ 279
Programa de diseño Canva	S/ 29	1	S/ 29
Metri Cool	S/ 91	1	S/ 91
Adobe Cloud	S/ 140	1	S/ 140
Freepick	S/ 19	1	S/ 19
Total de Gastos Administrativos			S/ 7,839

En la presente estructura de gastos administrativos se agrupan los gastos de planilla, alquiler de local, publicidad, licencias y gastos de oficina. El total asciende a S/7,839.00.

Tabla 23

Estructura de costos y gastos

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Costos operativos	0	0	0	0	0	0
Materia Prima	0	0	0	0	0	0
Tercerización	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra	0	0	0	0	0	0
Costos Indirectos	0	0	0	0	0	0
Gastos administrativos	S/ 86,250.00	S/ 86,271.84	S/ 86,294.29	S/ 86,317.37	S/ 86,341.10	S/431,474.60
Personal en planilla	85470	85470	85470	85470	85470	
Bienes	480	493	507	521	536	
Servicios	300	308	317	326	335	
Depreciación y Amortización	S/ 3,537.35	S/ 3,537.35	S/ 3,537.35	S/ 3,537.35	S/ 412.35	S/ 14,561.75
Gastos Financieros	0	0	0			
Intereses de préstamo	0	0	0			
Total de costos más gastos	S/ 89,787.35	S/ 89,809.19	S/ 89,831.64	S/ 89,854.72	S/ 86,753.45	S/446,036.35

En la presente estructura de costos y gastos resaltamos que al no ser un producto tangible, sino un servicio, no se considera costos operativos tales como la materia prima. Es por ello que solo se consideran los gastos administrativos, planilla y depreciación. En el año inicial podemos observar que los gastos ascenderán a S/89,787.35.

Punto de equilibrio

Tabla 24

Cálculo del Punto de Equilibrio

	PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PERSONAL												
Ventas	S/5,033.60	S/5,385.95	S/5,762.97	S/6,166.38	S/6,598.02	S/7,059.88	S/7,554.08	S/8,082.86	S/8,648.66	S/9,254.07	S/9,901.85	
Compra de insumos	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00		
Tercerización	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S		
Costos Indirectos	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00		
Personal	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00			
TOTAL COSTOS	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00			
Gastos Administrativos	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00				
Personal administrativo	S/10,120.00	S/10,120.00	S/10,120.00	S/10,120.00	S/10,120.00	S/10,120.00	S/10,120.00	S/10				
Gastos de Ventas	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00					
Personal ventas	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00					
TOTAL GASTOS	S/10,185.00	S/10,185.00	S/10,185.00	S/10,185.00	S/10,185.00	S/10,185.00	S/10,185.00					
Depreciación	S/264.36	S/264.36	S/264.36	S/264.36								
Amortización	S/30.42	S/30.42	S/30.42									
Total depreciación y amortiz	S/294.78	S/294.78	S/294.78									
TOTAL GENERAL	S/10,479.78	S/10,479.78										
Utilidad (Pérdida)	-S/5,446.18											
Punto de Equilibrio												
Punt												

El cálculo del punto de equilibrio se realizó considerando las ventas proyectas mensuales y el total de gastos administrativos. Dando como resultado el punto de equilibrio S/10,479.78. Se puede apreciar que a partir de diciembre recién podrá tener una utilidad en positivo de S/115.20.

Flujo de caja proyectado.**Tabla 25**

Flujo de caja proyectado en 5 años

El flujo de caja proyectado a 1 año considera un total de ingresos anuales por S/106,251.10

Evaluación Económica y Financiera: Cálculo de VAN y TIR

Tabla 26

Cálculo del VAN y TIR

VALOR ACTUAL NETO ECONÓMICO Y FINANCIERO Y TASA INTERNA DE RETORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO			
VALOR ACTUAL NETO ECONÓMICO	S/.49,267.29	TASA INTERNA DE RETORNO ECONÓMICO	59.38%
Es la actualización de cada uno de los flujos económicos que permitan determinar			16.00%
o pérdida del proyecto.			
VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO	S/.49,267.29	TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERO	59.38%
Es la actualización de cada uno de los flujos financieros que permitan determinar		A que tasa de descuento el VANF es cero	16.00%
o pérdida del proyecto.			

El cálculo del valor actual neto de la empresa asciende a S/49,267.29 y la Tasa Interna de Retorno es 59.38%.

Tabla 26*Cálculo del Beneficio Costo*

BENEFICIO/COSTO	BENEFICIO	
	ECONÓMICO	FINANCIERO
BENEFICIO	S/. 49,267.29	S/.49,267.29
COSTO	S/. 27,440.50	S/. 27,441
RELACION BENEFICIO/COSTO	1.80	1.80

La relación beneficio costo resulta S/ 1.80, esto quiere decir que, por cada sol invertido, la empresa ha ganado S/0.80

Conclusiones y Recomendaciones

Nuestro proyecto propone una solución a partir de un modelo de negocio validado que cumple con el triple impacto: social, económico y ambiental. El objetivo del presente proyecto apunta hacia que las Mypes aumenten sus ventas y, con ello, se generen más puestos de trabajo, al mismo tiempo que se reduce el impacto ambiental al reemplazar la publicidad impresa convencional por herramientas digitales eficientes.

Como recomendación nuestro trabajo propone que se aplique constantemente la metodología Lean Startup al modelo de negocio, ya que se ha demostrado que para la realización de un plan marketing digital efectivo es importante una interacción constante del usuario con el servicio que se brinda.

Referencias Bibliográficas

- Alvino, C.** (7 de mayo de 2021). *Estadísticas de la situación digital de Perú en el 2020-2021*. Branch. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-peru-en-el-2020-2021/>
- Bassig, M.** (19 de abril de 2019). *The Impact of Restaurant Star Ratings on Customers*. Review Trackers Blog. <https://www.reviewtrackers.com/blog/restaurant-star-rating/>
- Dobriła, A.** (22 de marzo de 2022). *Social Media Restaurant Statistics to Profit from*. Gloria Food. <https://www.gloriafood.com/social-media-restaurant-statistics>
- Dobriła, A.** (26 de enero de 2022). *Growing Trends: Online Food Delivery Statistics 2022*. <https://www.gloriafood.com/online-food-delivery-statistics>
- COMEX Perú.** (2021). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2021*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu-001.pdf>
- Guber, R.** (abril de 2021). *La etnografía, método, campo y reflexividad*. https://perio.unlp.edu.ar/catedras/mis/wp-content/uploads/sites/126/2020/04/cap4guber_r._-la_etnografia.pdf
- Ísmodes A. y Mitta. E.** (2017). *Lean Startup en Empresas Peruanas. Estudio de Casos*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. https://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_282.pdf
- Kemp, S.** (27 de enero de 2021). *Digital 2021: Global Overview Report*. Data Reportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>

Lévano, G. (12 de febrero de 2021). *Conexión Esan: 8 estrategias efectivas de marketing digital para restaurantes en el 2021*. Esan Business.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/8-estrategias-efectivas-de-marketing-digital-para-restaurantes-en-el-2021>

Anexos

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos 1 – Entrevista a microempresarios

Encuesta a Microempresarios del Rubro Gastronómico

Nombre:	
Correo:	
Fecha:	

Marque la alternativa que corresponde
--

<p>Pregunta 1</p> <p>¿Cuántos años tiene su negocio?</p> <p>a) Menos de 1 año</p> <p>b) 1 año</p> <p>c) 2 a 3 años</p> <p>d) 3 a 5 años</p> <p>e) Más de 5 años</p>
--

<p>Pregunta 2</p> <p>¿Qué tipo de comida ofrece?</p> <p>a) Mexicana</p> <p>b) Criolla</p> <p>c) Cevichería</p> <p>d) Cafetería</p> <p>e) Makis</p>

<p>Pregunta 3</p> <p>¿Qué redes sociales maneja en su restaurante?</p> <p>a) Facebook</p> <p>b) Instagram</p> <p>c) Facebook e Instagram</p> <p>d) TikTok</p> <p>e) Facebook, Instagram y Tik Tok</p>
--

<p>Pregunta 4</p> <p>¿Usted mismo maneja la red social de su restaurante?</p> <p>a) Sí yo hago las publicaciones</p> <p>b) No, lo hace un familiar (no experto)</p> <p>c) He contratado un Community Manager</p> <p>d) He contratado una agencia de marketing digital</p>
--

Pregunta 5

¿Considera que las redes sociales necesita ser manejada por un experto en marketing digital?

- a) Sí
- b) No
- c) No necesariamente
- d) He contratado una agencia de marketing digital

Pregunta 6

Si tuviera que contratar a un profesional para que maneje sus redes sociales, ¿le sería fácil confiar en él?

- a) No, prefiero que lo maneje alguien conocido
- b) Sí, si es que me lo recomienda alguien cercano
- c) Sí, solo basta que vea sus trabajos

Pregunta 7

¿Usted sabe las métricas y las estadísticas de sus cuentas de redes sociales?

- a) No
- b) Sí
- c) Otra persona es la que me da esos datos

Pregunta 8

¿Invierte en publicidad de Facebook o Instagram?

- a) Regularmente (Salta a la pregunta 9)
- b) Solo para campañas en específico (Salta a la pregunta 9)
- c) No (Salta a la pregunta 11)

Pregunta 9

¿Sabe cuánto es el retorno de inversión por cada sol que invierte en publicidad?

- a) No
- b) Sí
- c) Otra persona se encarga de eso

Pregunta 10

¿Sabe la tasa de interacción que tiene en cada publicación que realiza en redes sociales?

- a) No conozco esa métrica
- b) Sí pero no se interpretarla
- c) Otra persona se encarga de analizar esos datos

Pregunta 11

Cuando sus clientes lo visitan, ¿Cuántos de ellos van por recomendación de alguna red social?

- a) 10% a 20%
- b) 20% a 30%
- c) 30% a 50%
- d) 50% al 70%
- e) Más del 70%

Pregunta 12

Según su apreciación: ¿qué tipo de contenido es el que prefiere el cliente?

- a) Videos
- b) Fotos
- c) Fotos y videos
- d) Otro:

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos 2 – Focus Group PITCH

Focus Group “PITCH Agencia de Marketing Digital Modo Crecer”

Nombre:	
Correo:	
Fecha:	

Responda las siguientes preguntas
--

<p>Pregunta para interactuar</p> <p>Opinión general de la importancia del uso de redes sociales y demás medios digitales.</p> <p>Respuesta:</p>
--

<p>Pregunta para interactuar</p> <p>Opinión del marketing digital en restaurantes</p> <p>Respuesta:</p>
--

<p>Introducción: presentación y conversación sobre el tema a tratar, se enfatiza de que las preguntas son abiertas, no hay respuesta buena o mala. Y que hablen de forma natural.</p>
--

<p>Primera parte: Calentamiento</p> <p>a. ¿Con qué frecuencia utiliza las redes sociales?</p> <p>b. ¿Antes de ir a un restaurante revisas sus redes?</p> <p>c. ¿Cómo conoces nuevos restaurantes?</p>
--

<p>Segunda parte: Prueba de concepto</p> <p>a. Breve presentación del servicio que ofrece la agencia</p> <p>b. ¿Cuál es la opinión general ante el concepto?</p> <p>c. Percepción de gustos y preferencias</p> <p>d. ¿Qué tan interesados estás en adquirir el servicio?</p> <p>e. ¿Crees que se está cubriendo una demanda insatisfecha del mercado en mención?</p>

<p>Tercera parte: Observación e interpretación con el prototipo del servicio?</p> <p>a. ¿Qué le parece los servicios que brinda la agencia?</p> <p>b. ¿Cree que son demasiados?</p> <p>c. ¿Cree que está bien que esté enfocado solo en el rubro gastronómico?</p> <p>d. ¿Le gustó la presentación de solución ante la problemática?</p> <p>e. ¿Tendría algún interés de adquirir el servicio que ofrecemos en la agencia?</p>
