



**Plan de negocio para evaluar la viabilidad de la implementación de una
cadena de sangucherías de cerdo con temática musical**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Marketing**

por:

Rolando Antonio Arellano Arellano

Alicia Mireia Condado Martínez

Johmar Arístides Luicho Ochoa

Claudia Lucía Velásquez Rosazza

Programa de la Maestría en Marketing

Lima, 24 de Octubre del 2017

Esta tesis

Plan de negocio para evaluar la viabilidad de la implementación de una cadena de sangucherías de cerdo con temática musical

ha sido aprobada por

.....

Manuel Acevedo Isasi - Jurado

.....

José Luis Wakabayashi Muroya – Jurado

.....

Christian Aste León - Asesor

Universidad ESAN

2017

A mis padres, Jorge Condado Jáuregui y Blanca Martínez Portuguez, por todo su apoyo y fe y a mis compañeros por la perseverancia, dedicación y empeño que pusimos cada día.

Alicia Mireia Condado Martínez

*Quiero empezar agradeciendo a Dios por mis padres,
a mi papá cuyo ejemplo y fortaleza me motivan a salir adelante,
a mi madre quien con su amor y dedicación me sostiene día a día,
a mi amada novia que con su amor y comprensión saca lo mejor de mí,
a mis compañeros cuya resistencia y entrega han sido admirables,
a nuestro asesor de tesis quien con su experiencia y guía
nos incentiva a dar lo mejor de nosotros mismos.*

*A toda mi amada familia, esta tesis es por ustedes,
espero hacerlos sentir orgullosos.*

Johmar Arístides Luicho Ochoa

A mis queridos padres, Carlomagno Velásquez y Rosario Rosazza por ser mi mayor fortaleza en mi día a día y en especial a mi sobrina Bianca Velásquez por ser mi gran apoyo emocional.

Claudia Velásquez Rosazza

Gracias a Dios por haberme bendecido con buenos padres quienes me inculcaron en todo momento que la educación es la base de todo crecimiento y progreso no solo temporal sino también espiritual.

Gracias a mis hijos Charito, Pier y Adriana que han tenido que sobrellevar mis ausencias durante estos dos años intensos de estudios.

Y por último pero no menos importante, gracias a Alicia, Claudia y Johmar porque logramos engranar un gran equipo, una linda familia.

Rolando Antonio Arellano A.

ÍNDICE GENERAL

1.	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Antecedentes.....	1
1.2.	Objetivos de la Tesis.....	1
1.2.1.	Objetivo general.....	1
1.2.2.	Objetivos específicos	1
1.3.	Alcance	2
1.3.1.	Limitaciones.....	3
1.4.	Justificación	3
1.5.	Contribución	4
1.6.	Marco conceptual.....	4
1.6.1.	Los sabores fusión peruanos	6
1.6.2.	Sánguche de cerdo en sabores fusión	6
1.6.3.	Motivo temático.....	7
1.6.4.	Mercado de los sánduches	7
1.6.5.	Carne de Cerdo	8
1.6.6.	Tipos de preparación de carne de Cerdo.....	9
1.6.7.	Estudiantes de universidades e institutos.....	11
1.7.	Modelo de negocio.....	11
1.8.	Descripción de la metodología	14
2.	CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	15
2.1.	Análisis estratégico externo	15
2.1.1.	Análisis del entorno	15
2.2.	Análisis de la estructura competitiva: Matriz de las 5 Fuerzas.....	22
2.2.1.	Amenazas de entrada de los nuevos competidores.....	22
2.2.2.	Poder de compra de los clientes.....	23
2.2.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	23
2.2.4.	Amenaza de los productos sustitutos	24
2.2.5.	Rivalidad entre competidores	24
2.2.6.	Síntesis de las cinco fuerzas de Porter en el sector de sangucherías	25

2.3.	Análisis de la competencia	25
2.3.1.	Competencia directa	25
2.3.2.	Competencia indirecta	30
2.3.3.	Benchmarking competitivo.....	30
2.4.	Análisis de las tendencias del mercado.....	32
2.4.1.	La clase media como mercado potencial	32
2.4.2.	Crecimiento del segmento fast food	33
2.4.3.	Análisis del comportamiento del consumidor	34
2.5.	Estimación de la demanda	34
2.5.1.	Estimación de público objetivo.....	34
2.5.2.	Estimación de la demanda	37
2.5.3.	Valorización del consumo mensual	38
2.5.4.	Objetivo de ventas mensuales.....	39
2.6.	Análisis estratégico	39
2.6.1.	Matriz EFI & EFE.....	39
2.7.	Cadena de valor	41
2.7.1.	Actividades primarias	42
2.7.2.	Actividades secundarias.....	44
2.8.	Conclusiones del capítulo	45
3.	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	47
3.1.	Definición del problema	47
3.2.	Formulación del diseño de investigación.....	48
3.3.	Recopilación de datos	48
3.4.	Investigación cualitativa	49
3.4.1.	El método de observación no participativa:.....	49
3.4.2.	Las entrevistas de profundidad a expertos del sector alimentario:	49
3.4.3.	Los focus group:	50
3.5.	Investigación cuantitativa	50
3.5.1.	Encuestas a estudiantes de educación superior:.....	50
3.5.2.	Preparación y análisis de datos	50

3.6.	Conclusiones de entrevistas a expertos.....	51
3.7.	Conclusiones de la investigación de mercado cualitativa.....	53
3.8.	Conclusiones de la investigación de mercado cuantitativa.....	56
3.9.	Conclusiones del capítulo	68
4.	CAPITULO IV: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	70
4.1.	Misión y visión	70
4.2.1.	Temática musical	70
4.2.2.	Ventajas de la temática musical.....	71
4.3.1	Ventajas de ser productor de carne de cerdo	71
4.3.2	Beneficios para el cliente final.....	71
4.4.	Segmentación estratégica.....	72
4.5.	Insights del público objetivo.....	74
4.6	Conlusiones de laSegmentación Estrategica e Insights del público objetivo	75
4.7	Factores de diferenciación	75
4.7.1	Música en vivo y participación.....	75
4.7.2	Infraestructura.....	76
4.7.3	El tamaño de la porción	76
4.7.4	Los sabores fusión especiales	77
4.7.5	Sánguches con precio al alcance.....	77
4.7.6	Ubicación del local	77
4.8	Posicionamiento y propuesta de valor	77
4.9	Objetivos del plan marketing.....	78
4.10	Plan de marketing	78
4.10.1	Branding.....	78
4.11.	Estrategia de producto.....	81
4.12.	Estrategia de precio.....	84
4.13.	Estrategia de plaza y distribución	95
4.14.	Estrategia de promoción y publicidad.....	98
4.15.	Estrategia de procesos.....	131
4.16.	Estrategia de entorno físico.....	134

4.17.	Estrategia de ventas.....	138
4.18.	Estrategia de personal	141
4.19.	Estrategia de retención y fidelización	144
4.20.	Estrategias de servicios	151
5.	CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES	153
5.1.	Estrategia de operaciones.....	153
5.2.	Objetivo	153
5.3.	Indicador	153
5.4.	Estrategia	153
5.5.	Gestión de operaciones	154
5.6.	Procesos de atención al cliente	161
5.7.	La Flor de Servicio	163
5.8.	Procesos de apoyo.....	168
5.9.	Diseño del producto	168
5.10.	Envase: Se utilizaran dos tipos de empaque para los sándwiches:	189
5.11.	Determinación de la infraestructura.....	190
6.	CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	200
6.1	Cultura y Clima Organizacional	200
6.2.	Estructura Organizacional.....	201
6.3.	Organigrama	202
6.4.	Descripción de los puestos de trabajo	204
6.5.	Políticas Salariales	205
6.6.	Gestión del Talento para los próximos 5 años	207
6.7.	Política de reclutamiento y selección.....	208
6.8.	Política de capacitación	209
6.9.	Políticas de evaluación.....	210
6.10.	Políticas de reconocimientos	210
6.11.	Valorización de las actividades.....	211
6.12.	Conclusiones.....	212
7.	CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA	214

7.1.	Inversiones	214
7.2.	Consideraciones para la elaboración del flujo financiero.	218
7.3.	Generales	218
7.4.	Relacionadas a los costos variables:	218
7.5.	Consideraciones respecto a la ocupabilidad del negocio	219
7.6.	Estructuración del presupuesto	221
7.7.	Inversión del proyecto	230
7.8.	Estado de Ganancias y Pérdidas y el Flujo de caja operativo.....	230
7.9.	Flujo de caja proyectado	231
7.10.	Resultados del VAN y TIR.....	232
7.11.	Punto de equilibrio.....	233
7.12.	Conclusiones	234
8.	CAPITULO VIII: CONCLUSIONES	235
9.	ANEXOS	236
10.	BIBLIOGRAFÍA	271

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Participación de mercado, categoría fast food	16
Tabla 2.2. Crecimiento del mercado, categoría fast food	16
Tabla 2.3. Ventas por categoría burger fast food 2011-2016.....	17
Tabla 2.4. Número de alumnos matriculados en Universidades Privadas 2006-2013 en la zona de influencia.	19
Tabla 2.5. Principales competidores indirectos.	31
Tabla 2.6. Proyección de ventas en la categoría fast food 2016-2021	33
Tabla 2.7. Proyección de ventas en la categoría Burger fast food 2016-2021	33
Tabla 2.8. Crecimiento de número de tiendas Fast food 2017-2021	33
Tabla 2.9. Residentes de la zona de NSE B y C de la zona de influencia	35
Tabla 2.10. Residentes de la zona de influencia de NSE B y C de 18 a 25 años.....	36
Tabla 2.11. Personas de tránsito de la zona de influencia.....	37
Tabla 2.12. Personas de tránsito del NSE B y C y de 18 a 25 años	37
Tabla 2.13. Proyección de demanda de comensales	38
Tabla 2.14. Cálculo del valor aproximado del consumo mensual de sándwiches	39
Tabla 2.15. Matriz EFI.....	40
Tabla 2.16. Matriz EFE.....	41
Tabla 3.1. Resultados de entrevistas a profundidad.....	51
Tabla 3.2. Sabores presentados en el focus group	55
Tabla 3.3. Frecuencia de consumo de sándwiches fuera de casa.....	58
Tabla 3.4. Atributos	61
Tabla 3.5. Variedad de sabores	66
Tabla 4.1. Estrategia de producto: objetivos, indicadores y acciones.....	83
Tabla 4.2. Competidores por producto y precio	85
Tabla 4.3. Tarifario de productos.....	86
Tabla 4.4. Tarifario 1, combo 1: sándwich + refresco o infusión o café	89
Tabla 4.5. Tarifario 1, Combo 2: sándwich + gaseosa.....	90
Tabla 4.6. Tarifario 1, combo 3: 2 sándwiches + 2 refrescos ó 2 infusiones ó 2 cafés.....	91
Tabla 4.7. Tarifario 2, combo 1: sándwich + refresco o infusión o café	92
Tabla 4.8. Tarifario 2, combo 2: sándwich + gaseosa.....	93
Tabla 4.9. Tarifario 2, combo 3: 2 sándwiches + 2 refrescos ó 2 infusiones ó 2 cafés.....	94
Tabla 4.10. Estrategia de precios: objetivos, indicadores y acciones	95
Tabla 4.11. Estrategia de plaza y distribución: objetivos, indicadores y acciones	98
Tabla 4.12. Presupuesto de relaciones públicas del año 2018	117
Tabla 4.13. Presupuesto de pauta de publicaciones en medios pagados.....	127
Tabla 4.14. Cronograma de contenidos y publicaciones	128
Tabla 4.15. Costo del volante	130

Tabla 4.16. Presupuesto de sampling.....	130
Tabla 4.17. Estrategia de promoción y publicidad: objetivos, indicadores y acciones....	131
Tabla 4.18. Estrategia de procesos: objetivos, indicadores y acciones.....	134
Tabla 4.19. Estrategia de entorno físico: objetivos, indicadores y acciones.....	138
Tabla 4.20. Estrategia de ventas: objetivos, indicadores y acciones.....	140
Tabla 4.21. Estrategia de personal: objetivos, indicadores y acciones	144
Tabla 4.22. Etapas del programa de puntos	145
Tabla 4.23. Estrategia de retención y fidelización: objetivos, indicadores y acciones	151
Tabla 4.24. Presupuesto mensual para la temática musical	152
Tabla 5.1. Receta del chicharrón clásico junior	169
Tabla 5.2. Receta del chicharrón clásico taipá.....	170
Tabla 5.3. Receta del chicharrón oriental junior.....	171
Tabla 5.4. Receta del chicharrón oriental taipá.....	172
Tabla 5.5. Receta del chicharrón a la pachamanca junior.....	173
Tabla 5.6. Receta del chicharrón a la pachamanca taipá	174
Tabla 5.7. Receta del chicharrón criollo junior.....	175
Tabla 5.8. Receta del chicharrón criollo taipá	176
Tabla 5.9. Receta del chicharrón brasa junior.....	177
Tabla 5.10. Receta del chicharrón brasa taipá	178
Tabla 5.11. Receta de la hamburguesa clásica junior	179
Tabla 5.12. Receta de la hamburguesa clásica taipá.....	180
Tabla 5.13. Receta de la hamburguesa oriental junior.....	181
Tabla 5.14. Receta de la hamburguesa oriental taipá.....	182
Tabla 5.15. Receta de hamburguesa a la pachamanca junior	183
Tabla 5.16. Receta de hamburguesa a la pachamanca taipá	184
Tabla 5.17. Receta de la hamburguesa a la criolla junior	185
Tabla 5.18. Receta de la hamburguesa a la criolla taipá.....	186
Tabla 5.19. Receta de la hamburguesa a la brasa junior	187
Tabla 5.20. Receta de la hamburguesa a la brasa taipá.....	188
Tabla 7.1. Sueldo neto anual de los empleados de la sanguchería Taipá	206
Tabla 7.2. Valorización de las actividades de reconocimiento y capacitación al personal	212
Tabla 8.1. Inversión en acondicionamiento del local.....	215
Tabla 8.2. Maquinarias y artefactos para implementación de la cocina	216
Tabla 8.3. Inversión en Mobiliario	217
Tabla 8.4. Inversión en página web	217
Tabla 8.5. Resumen Inversión Inicial	218
Tabla 8.1. Ocupabilidad	219
Tabla 8.2. Composición de la atención de personas	220
Tabla 8.3. Proyección de atención de personas.	220

Tabla 8.4. Estacionalidad del negocio	221
Tabla 8.5. Proyección de personas atendidas en forma mensual durante el 2018	221
Tabla 8.6. Intención de compra.....	222
Tabla 8.7. Ticket promedio	223
Tabla 8.8. Forma de pago y Comisión Visa.....	225
Tabla 8.9. Ventas estimadas 2018, en soles	225
Tabla 8.10. Ventas estimadas 2018-2022, en soles.....	226
Tabla 8.11. Definición de escenarios	226
Tabla 8.12. Proyección en gastos de RRHH en S/.....	227
Tabla 8.13. Gastos de servicios generales en soles.....	227
Tabla 8.14. Gastos en Marketing	228
Tabla 8.15. Gastos de ventas en soles.....	228
Tabla 8.16. Gastos Administrativos.....	229
Tabla 8.17. Otros gastos operativos	229
Tabla 8.18. Cálculo del capital de trabajo.....	230
Tabla 8.19. Inversión total	230
Tabla 8.20. Estado de Ganancias y Pérdidas	231
Tabla 8.21. Flujo de caja económico proyectado.....	232
Tabla 8.22. Resultados del VAN y la TIR	232
Tabla 8.23. Punto de equilibrio.....	233

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Carne asada.....	9
Figura 1.2. Carne frita.....	10
Figura 1.3. Carne a la parrilla	10
Figura 1.4. Hamburguesa.....	10
Figura 1.5. Cerdo al horno	11
Figura 1.6. Modelo Canvas.....	13
Figura 2.1. Cinco fuerzas de Porter	25
Figura 2.2. Principales competidores directos	26
Figura 2.3. Tambo 1 y 2.....	27
Figura 2.4. Food truck.....	27
Figura 2.5. Biale.....	28
Figura 2.6. Fuente de Soda Disfruta	28
Figura 2.7. Sanguchería frente a UIGV	29
Figura 2.8. Restaurant Niza	29
Figura 2.9. Fuente de soda sin nombre	30
Figura 2.10. Cadena de valor	43
Figura 3.1. Diseño elegido por el público objetivo.....	54
Figura 3.2. Edad de los estudiantes encuestados	57
Figura 3.3. Distritos donde viven los encuestados.....	57
Figura 3.4. Institución donde estudian los encuestados	58
Figura 3.5. Ubicación de la zona donde comen un sánduche	59
Figura 3.6. Horario en que suelen comer un sánduche	59
Figura 3.7. Preferencias por tipo de sánduches.....	60
Figura 3.8. Sangucherías preferidas por los estudiantes	61
Figura 3.9. Percepción sobre el sánduche de cerdo	62
Figura 3.10. Precio que están dispuestos a pagar por un sánduche de cerdo.....	62
Figura 3.11. Precio máximo que están dispuestos a pagar.....	63
Figura 3.12. Precio mínimo que están dispuestos a pagar	64
Figura 3.13. Tipo de preparación que prefieren los encuestados.....	64
Figura 3.14. Evaluación del concepto.....	65
Figura 3.15. Porcentaje de personas que visitarían una sanguchería musical.....	66
Figura 3.16. Género musical preferido para una sanguchería.....	67
Figura 3.17. Logotipo elegido por los encuestados	67
Figura 3.18. Logotipos presentados a los encuestados	68
Figura 4.1. Logotipo Sanguchería Taipá.....	79
Figura 4.2. Acorde de colores cálidos.....	80
Figura 4.3. Clasificación de productos	82

Figura 4.4. Posicionamiento de valor	85
Figura 4.5. Ubicación local piloto.....	96
Figura 4.6a. Presentaciones en vivo.....	101
Figura 4.6b. Participación a través de redes sociales.....	102
Figura 4.6c. Participación en eventos y actividades	103
Figura 4.6. Combo para Audiencia 1	104
Figura 4.7. Combo para Audiencia 2	105
Figura 4.8. Combo para Audiencia 3	106
Figura 4.9. Combo para Audiencia 4	107
Figura 4.10. Combo para Audiencia 5	108
Figura 4.11. Combo para Audiencia 6.....	109
Figura 4.12. Combo para Audiencia 7	110
Figura 4.13. Combo para Audiencia 8	111
Figura 4.14. Sitio web Taipá.....	113
Figura 4.15. Fanpage Taipá.....	114
Figura 4.16. Posteo Instagram Taipá	115
Figura 4.17. Posteo de “A comer”	116
Figura 4.18. Columna de Crítica Gastronómica El Comercio	117
Figura 4.19. Corrida de google adwords N°1	119
Figura 4.20. Corrida de google adwords optimizada.....	120
Figura 4.21. Segmentación por zona geográfica y edad	122
Figura 4.22. Segmentación por intereses y nivel de educación	122
Figura 4.23. Segmentación excluyendo a la hamburguesa vegetal	123
Figura 4.24. Presupuesto, duración y alcance de la publicidad de un Post según segmentación de las Figuras 4.22, 4.23 y 4.24.	124
Figura 4.25. Presupuesto y alcance diario de la campaña para fans de facebook.....	125
Figura 4.26. Presupuesto y duración total de la campaña para fans de facebook.....	125
Figura 4.27. Segmentación por intereses para campaña de fans en facebook.	126
Figura 4.28. Frontis Taipá.....	136
Figura 4.29. Vista interior Taipá.....	137
Figura 4.30. Degustadora de Taipá.....	140
Figura 4.31. Vestimenta del personal de Taipá.....	143
Figura 4.32. Pantalla de inicio del programa de puntos.....	147
Figura 4.33. Pantalla Mi estado	148
Figura 4.34. Pantalla de eventos	149
Figura 4.35. Pantalla de beneficios	150
Figura 5.1. Flujograma de los procesos productivos	155
Figura 5.2. Diagrama del proceso de planeamiento.....	156
Figura 5.3. Diagrama del proceso de compras.....	157
Figura 5.4. Diagrama del proceso de almacén	158

Figura 5.5. Diagrama del proceso de producción	160
Figura 5.6. Diagrama de procesos de atención al cliente.....	163
Figura 5.7. Flor del servicio.....	164
Figura 5.8. Empaque primario	189
Figura 5.9. Empaque secundario.....	190
Figura 5.10. Layout del local	193
Figura 7.1. Estructura Organizacional de la Sanguchería “Taipá”	202
Figura 7.2. Organigrama de Sanguchería “Taipá”	203

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	236
Anexo 2: Guía del focus group	244
Anexo 3: Entrevista con expertos	247
Anexo 4: Características de los competidores ubicados en la zona de influencia.	248
Anexo 5: Personas entrevistadas en el focus group	250
Anexo 6: Perfil del puesto gerente general	253
Anexo 7: Perfil de puesto del supervisor de calidad.....	254
Anexo 8: Perfil del puesto de cocinero	255
Anexo 9: Perfil del puesto parrillero.....	256
Anexo 10: Perfil del puesto planchero.....	257
Anexo 11: Perfil del puesto counter.....	258
Anexo 12: Perfil del puesto cajero.....	259
Anexo 13: Perfil del puesto vigilante.....	260
Anexo 14: Perfil del puesto personal de limpieza.....	261
Anexo 15: Perfil del puesto asistente del gerente general	262
Anexo 16: Entrevista a Margarita Ochoa.....	263
Anexo 17: Entrevista a Royer Castañeda Murayari:.....	264
Anexo 18: Entrevista a Merlín Albany Alva Carrera	265
Anexo 19: Cotización de Agencia de Marketing	269

ALICIA MIREIA CONDADO MARTÍNEZ

Ingeniera Industrial con 2 años de experiencia como ejecutiva comercial en el sector textil de exportaciones y 5 años como Analista de Marketing y CRM en el sector construcción, encargada de administrar el presupuesto de marketing de la empresa (S/.3 MM), definir el plan de marketing del canal digital, de la planificación de actividades de marketing de la empresa y de la gestión de satisfacción de los KA. Nivel de inglés avanzado.

FORMACIÓN ACADÉMICA:

2015 – 2017 **Esan Graduate School of Business**

Candidata a Magister en Marketing

2000 -2004 **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

Ingeniera Industrial

EXPERIENCIA LABORAL:

2011 -2017 Sika Perú S.A. (*Fabricante y Comercializadora de productos químicos para la construcción y la industria con ventas anuales de S/.168MM*)

Cargo: Analista de Marketing y CRM

- Líder del proyecto “Implementación del nuevo sistema CRM: Salesforce” en el año 2015, coordinando con la plana gerencial (5 gerentes) y con la fuerza de ventas (40 vendedores).
- Administrar el sistema CRM, controlando e incentivando el registro de actividades comerciales de la fuerza de ventas permitiendo generar el embudo de ventas y medir las conversiones. Identificación que el 30% de las oportunidades registradas se generaban por medio del canal digital lo que permitió tomar decisiones sobre reestructuraciones del presupuesto de marketing.
- Elaboración y control del presupuesto de marketing reduciendo los costos en 50% en el año 2012
- Responsable de la página web, relanzando el proyecto en el 2012, generando un incremento del 50% en las visitas en el 2013 y un crecimiento consistente del 10% anual.
- Elaboración y control del Plan Nacional de Difusión de Tecnología de productos incrementando los capacitados en un 100% en el 2012 y del 50% del 2015 al 2016.
- Responsable de ejecutar y presentar los resultados de las encuestas de satisfacción de los KA de la empresa, sugiriendo acciones de mejora continua.
- Gestor de KPI's comerciales

Jun 2010 - Set 2010 Topy Top S.A: (*Fábrica Exportadora de prendas de tejido punto con ventas anuales de USD 108 millones*)

- Negociaciones relacionadas a las colocaciones de pedidos, precio y producto.
- Encargada de la cuenta Under Armour de EEUU. Facturación de US\$1 MM.
- Gestión de los requerimientos del cliente a nivel de planta logrando implantar el sistema de despachos del cliente Under Armour lo que permitió despachar los pedidos a tiempo.

Abril 2006 – Jun 2010 Textil San Cristóbal S.A: (*Fábrica Exportadora de prendas de tejido punto con ventas anuales de USD 45 millones*)

Ene2008 – Jun 2010 **Cargo:** Ejecutiva de Cuenta

- Negociaciones relacionadas a las colocaciones de pedidos, precio y producto logrando el crecimiento en las ventas del cliente Burberry de Londres, lo que representó una facturación de US\$5 MM.
- Manejo de reclamos con respuestas rápidas desde 1 día hasta 3 días dependiendo de la magnitud del reclamo.
- Gestión de los requerimientos del cliente a nivel de planta.

Abril 2006 hasta Diciembre 2007 **Cargo:** Asistente de Ejecutivo de Cuenta

- Revisión del estatus y seguimiento de la producción
- Coordinación y comunicación con el cliente.
- Coordinación y comunicación con las áreas de desarrollo, logística, producción y planeamiento logrando mejorar el performance de la empresa frente al cliente.
- Manejo de indicadores de cumplimiento (on time performance, indicador de reservas y penalidades)
- Negociación con el cliente logrando la reducción en un 25% las penalidades por fletes extraordinarios.

OTROS ESTUDIOS:

Diplomado de Marketing Digital Estratégico
Universidad de Piura

Enero 2015 hasta Junio 2015

Minería de Datos Aplicado a los Negocios, Finanzas
e Investigación de Mercados
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Enero 2015 hasta Febrero 2015

Gestión de la Información: Curso de Educación Gerencial
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Febrero 2013 hasta Abril 2013

Gestión de Ventas: Curso de Educación Gerencial
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Mayo 2011 hasta Junio 2011

Inglés: Asociación Cultural Peruano-Británica. Nivel: Avanzado.

JOHMAR ARÍSTIDES LUICHO OCHOA

Especialista en User Experience, Desarrollo Web, e-commerce y Marketing Digital con experiencia en agencias de publicidad online y en el sector de telecomunicaciones. Me considero un profesional integral, con habilidades técnicas y sociales, con gran capacidad de análisis para la resolución de problemas relacionados al entorno online y preparado para dar respuesta ante ambientes cambiantes.

Con facilidad relacionarse en equipos multidisciplinarios, con habilidades en interrelación y comunicación, actitud de liderazgo, desempeño óptimo en situaciones bajo presión, proactivo y orientado al logro de objetivos.

FORMACIÓN

2015 - 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**
Magíster en Marketing con doble titulación en Marketing Intelligence por ESIC

Enero 2014 - Marzo 2014 **Universidad Inca Garcilaso de la Vega**
Título profesional de Ingeniería de Sistemas – Curso de actualización.

2013 **Google Analytics Academy**
Digital Analytics Fundamental
Programa Online de Google para la enseñanza de analítica web

2007 - 2012 **Universidad Tecnológica del Perú**
Bachiller en Ingeniería de Sistemas

Junio 2011 - Octubre 2011 **Instituto Peruano de Publicidad**
Diplomado en Publicidad Interactiva

Junio 2011 **Goobec**
Curso de Google Adwords Fundamentals

2008 - 2010 **Instituto de Idiomas de la Universidad Tecnológica del Perú**
Programa de Inglés

2008 **Sistemas UNI – Universidad Nacional de Ingeniería**
Módulo PHP Developer

Diciembre 2007 **Centro de Especialización en Tecnología de la Información y Sistemas**
CETIS UTP
Curso básico de soporte técnico – Help Desk

EXPERIENCIA

Junio 2014– A la actualidad **AMÉRICA MÓVIL PERÚ SAC - CLARO**

Septiembre 2014 – A la actualidad Analista de Contenido Digital y UX

Gestión de contenido y aplicaciones web del E-commerce y los portales web de Claro basadas en la experiencia usuario, mejorando interacción con nuestros portales.

Junio 2014 - Septiembre 2014 Analista de Estrategia Digital:

Definición de estrategias y presentación de proyectos basados en la experiencia del usuario para la implementación de mejoras para en aplicaciones y contenidos.

Febrero 2014 – Mayo 2014 **INNOVA WEB**

Gerente general: Negocio de desarrollo web y marketing digital orientado a medianas y pequeñas empresas.

Octubre 2013 – Enero 2014 **INKA CLOUD SAC**

Desarrollador web: Desarrollo de proyectos web y de marketing online, para organizaciones, pequeñas y medianas empresas.

Mayo 2013 – Julio 2013 **CUERPO GENERAL DE BOMBEROS - CGBVP**

Apoyo administrativo: Administrativo en la Dirección Logística del CGBVP, encargado del seguimiento del trámite de pago de combustible, telefonía fija, telefonía móvil e Internet a nivel nacional para el cuerpo general de Bomberos.

Octubre 2010 – Diciembre 2012 **ADDCONSULTA SAC**

Enero 2012 – Diciembre 2012 Coordinador de Desarrollo: Responsable de la coordinación del área de desarrollo web de la agencia, gestión de proyectos web, administración e implementación de Servicios web y manejo de la información, Equipos de cómputo.

Enero 2011 – Diciembre 2011 Desarrollador web: Responsable del desarrollo de sitios web y landingpages para campañas publicitarias, desarrollo de intranet de la agencia y gestión de hosting, dominios y servicios web.

Octubre 2010 – Diciembre 2010 Practicante de desarrollo web: Apoyo en programación web, para proyectos designados por el jefe de área.

Agosto 2010 – Septiembre 2010 **MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN - PRODUCE**

Soporte Técnico: Encargado de coordinación en el área de soporte técnico, así como el diagnóstico y resolución de incidencias en equipos de cómputo.

Diciembre 2008 – Marzo 2019 **ATENTO SAC**

Asesor de servicio: Atención vía telefónica a clientes españoles con problemas de soporte técnico y conectividad a Internet.

SEMINARIOS

2011 -Curso intensivo de HTML 5, CSS3 y Java script
Mejorando la web

2010– VI Congreso sobre Ingeniería e Investigación Científica CONIIC 2010 &
IX Concurso de Proyectos de Investigación y Desarrollo COPIDE 2010
Creación de un gestor de contenidos para SEO
Universidad Tecnológica del Perú

CLAUDIA LUCÍA VELÁSQUEZ ROSAZZA

Profesional con experiencia en la producción, abastecimiento, logística y apoyo técnico en la gestión comercial del rubro alimentario en carnes, aves y embutidos, desempeñándome en las diferentes áreas del proceso como asistente de despacho, supervisora de materia prima, jefe de compras de carne de res nacional, supervisora de producción y ejecutiva de producto para la unidad de negocios de la división de carnes y lácteos en Sociedad Suizo Peruana de Embutidos.

FORMACIÓN ACADÉMICA:

2015 – 2017 **Esan Graduate School of Business**

Candidata a Magister en Marketing

2011-2012 **Universidad Nacional Agraria La Molina**

Especialista en gestión de calidad total y productividad

2001 -2007**Universidad Nacional Agraria La Molina**

Ingeniera Zootecnista

EXPERIENCIA LABORAL:

Agricultural Services Specialist, Nestlé Perú 01-2017 / Actual (9 meses) funciones: Gestión del precio de la leche con los ganaderos, acopio de leche, supervisión de la cadena de frío de la leche desde el centro de acopio hasta la planta, negociación con los proveedores, servicio de mejoramiento en pastos y forrajes para el ganadero, mantener las buenas relaciones con las comunidades en Cajamarca.

Jefe de producto, Sociedad Suizo Peruana de Embutidos SUPEMSA 01-2014 / 12-2016 (3 años) funciones: Negociación de precios con clientes, armar el precio para el mix de productos solicitados, revisar el margen bruto del negocio, visitar a clientes especiales, gestionar el desarrollo de productos nuevos con todas las áreas involucradas, realizar el análisis de costos semanal de todos los productos cárnicos, gestionar el precio de compra de la materia prima (carne de res y cerdo), capacitar a la fuerza de ventas en temas técnicos sobre los tipos de cortes cárnicos y los cortes importados, gestionar las pruebas de producto con el comité, impulsar y aprobar las promociones en los autoservicios, gestionar y mantener actualizados los precios en el sistema, promover la rotación de todos los productos cárnicos.

Supervisora de producción, Sociedad Suizo Peruana de Embutidos SUPEMSA 04-2011 / 12-2013 (2 años y 8 meses) funciones: supervisión y programación de la producción de cortes de res, desarrollo de productos nuevos de carne de res y cerdo,

programación de compra de ganado, control y abastecimiento de materia prima, manejo de proveedores de carne de res, regulación del abastecimiento de carne de res nacional en función a la venta.

Supervisora de materia prima, Sociedad Suizo Peruana de Embutidos SUPEMSA 05-2009 / 03-2011 (1 año y 8 meses) funciones: supervisión y manejo del personal a cargo, control de almacenes, rotación de materia prima, supervisión de los cortes frescos de res y cerdo; despacho de materia prima a producción, control de calidad de la materia prima.

Asistente de control interno, Sociedad Suizo Peruana de Embutidos SUPEMSA 08-2008 / 04-2009 (8 meses) funciones: control de calidad de productos, supervisión de despacho de los productos, ajuste de stock en el sistema y verificación de inventarios.

ROLANDO ANTONIO ARELLANO ARELLANO

Economista. Persona proactiva, dinámica, con capacidad de negociación y liderazgo, excelente trato interpersonal a todo nivel, con 17 años de experiencia en el sector financiero Mype, desempeñándome tanto en el frente comercial, de supervisión y control y en formación; con orientación al logro de objetivos, actualmente responsable de gestionar las diversas variables que componen las metas mensuales de una región en Mibanco, Banco de la Microempresa S.A. Nivel de inglés intermedio avanzado.

FORMACIÓN ACADÉMICA

2015 - 2017 **ESAN – Graduate School of Business**

Candidato a Maestro en Marketing con doble titulación en Marketing Intelligence por ESIC

2010 - 2011 **ESAN – Graduate School of Business**

PADE en Administración de Empresas

2005 - 2007 **ESAN – Graduate School of Business**

Especialización en Finanzas

1991 – 1995 **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

Economista Titulado

EXPERIENCIA LABORAL:

2000 – 2011 / 2013 – 2017 Mibanco, Banco de la Microempresa S.A.

Cargo: Sub Gerente Regional de Créditos.

Funciones:

- Presidir comités de crédito para aprobación y autorización de propuestas de crédito en autonomía de Gerente Regional (S/.75,000 - S/.90,000) y derivación al área de riesgos para aprobación por niveles de autonomía superiores.
- Revisar y autorizar las solicitudes de excepciones a las políticas de crédito.
- Realizar el seguimiento de los indicadores relacionados con el logro de las metas y campañas mensuales.
- Realizar pre-auditorías de agencias y presentar los informes correspondientes.

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La Porcícola “Don Lucho” es un negocio familiar con más de 28 años de permanencia en el mercado. Actualmente cuenta con una granja de 1,800 mt² en la zona de Parque Porcino ubicada en el distrito de Ventanilla Callao y cuenta con una población de alrededor de 1,200 cerdos en promedio, de los cuales el 10% son madres reproductoras.

Se tiene la necesidad de crecimiento del negocio y se quiere optar por la alternativa de inversión que permita alcanzar esta meta lo más rápido posible.

Dentro del mercado de venta de carne de cerdo, existe un sub-mercado que es el fast food, el cual ha venido creciendo a pesar del panorama económico que viene pasando el país en los últimos años.

Se encuentra como una opción de crecimiento el incursionar en este mercado, por lo que en el presente documento se analizará a profundidad la viabilidad de llevar a cabo esta alternativa para el negocio.

1.2. Objetivos de la Tesis

1.2.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad del plan de negocio para el desarrollo de una cadena de sangucherías en base a carne de cerdo con temática musical.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar el mercado potencial para la venta sánduches en base a carne de cerdo para estudiantes universitarios o de educación superior.

- Conocer la percepción del público objetivo sobre los sándwiches en base a carne de cerdo.
- Determinar si el concepto de la venta de sándwiches bajo la temática musical es un valor agregado para el público objetivo.
- Definir la proyección de ventas y la rentabilidad a los 5 años de haberse puesto en marcha la sanguchería.
- Definir el plan de marketing, de operatividad, de recursos humanos y la viabilidad financiera para la sanguchería.

1.3. Alcance

En Lima Metropolitana se ha incrementado la cantidad de estudiantes de educación superior, los cuales al salir de clase buscan establecimientos donde comer, sociabilizar y entretenerse cercanos a su centro de estudios.

Esta situación representa una oportunidad para los negocios gastronómicos, la cual pretende ser aprovechada con la creación de una cadena de sangucherías temáticas las cuales puedan cubrir estas necesidades.

El presente plan de negocios tiene como fin validar la viabilidad de la implementación de la cadena de sangucherías temáticas a base de cerdo en Lima Metropolitana. Para ello se comprobará la viabilidad de un local piloto, el cual se tomará como referencia para la posterior creación de los demás locales.

La cadena de locales se dedicará a la venta de sándwiches a base cerdo. Estos sándwiches pueden ofertarse bajo distintos tipos de preparación como lo son asados, fritos o a la parrilla y en diferentes tipos de sabores. También se expenderán bebidas que puedan acompañar el consumo del sándwiches como los son los refrescos, infusiones, jugos y gaseosas. No se venderán bebidas alcohólicas.

Dado que el desarrollo de estas sangucherías está centrado en el cliente, se investigará la valoración de su percepción respecto a la sanguchería, el concepto y el producto final.

1.3.1. Limitaciones

Las limitaciones encontradas durante el desarrollo de este trabajo se deben a:

El tiempo limitado disponible para la elaboración de la investigación.

Debemos finalizar el análisis de la propuesta en 2 meses ya que tenemos además que cumplir con objetivos académicos.

Poca experiencia en el desarrollo de sangucherías.

Ninguno de los miembros del equipo cuenta con experiencia en el rubro de sangucherías.

1.4. Justificación

Debido a la necesidad de crecimiento de la porcícola “Don Lucho”, ésta ha decidido estudiar la posibilidad de integrarse verticalmente hacia adelante.

La porcícola “Don Lucho” es un negocio familiar con más de 28 años de permanencia en el mercado. Actualmente cuenta con una granja de 1,800 mt² en la zona de Parque Porcino ubicada en el distrito de Ventanilla Callao y cuenta con una población de alrededor de 1,200 cerdos, de los cuales el 10% son madres reproductoras.

En el presente trabajo se evaluarán los resultados de desarrollar un plan de negocio para la creación de una cadena de sangucherías en base a carne de cerdo, la cual será una nueva unidad de negocio para “Don Lucho”.

Además, se sabe que el consumidor peruano tiende a buscar productos y servicios de mejor calidad a un precio que él considere conveniente (Nielsen, 2014) por lo que se identifica una oportunidad en el desarrollo de esta cadena de sangucherías.

1.5. Contribución

Al hacer visitas en campo en las zonas de alto tránsito de estudiantes universitarios se ha identificado un vacío en cuanto a sangucherías de buena infraestructura dirigida a este público por lo que se propone un ambiente agradable con un concepto musical que definiremos basados en las preferencias del público objetivo.

La música es un factor importante para saborear la comida (Spence, 2016) por lo que se contribuirá a mejorar la experiencia al consumidor a través de la misma.

Adicionalmente según expertos en el rubro como Jorge Cole, socio de la sanguchería Don Cheto, la oferta de variedad de sabores e infraestructura no es muy variada en términos de carne “decidimos por los sánwiches criollos debido a que no hay una oferta variada en el mercado; solo estaban las hamburguesas clásicas” (Perú 21, 2014), por lo que se ha decidido ofrecer a este público un sánwich de calidad en base a carne de cerdo al estilo fusión. La fusión en la comida consiste en el resultado de la mezcla de varias culturas como la japonesa, italiana, española, china y africana reflejada en un platillo. Los sabores fusión que se ofrecerán son parte del concepto de innovación que se plantean. Se validará esta propuesta con el público objetivo.

Se contribuirá al crecimiento del sector a través de la innovación de la oferta de sánwiches hacia jóvenes tangibilizada en la infraestructura, temática musical y los sabores fusión propuestos en el presente trabajo.

Además, se elevará la competitividad del sector a través de esta propuesta innovadora.

1.6. Marco conceptual

La historia de la gastronomía peruana data desde los tiempos precolombinos, antes del arribo europeo, la geografía peruana albergaba una gran variedad de culturas, todas ellas conquistadas por los incas en el siglo XV. Cada una de las cuales tenía características gastronómicas particulares, los antiguos peruanos consumían inmensas cantidades de pescado y mariscos; y complementaban su dieta con carne de pato, cuy y

camélidos domésticos; en la selva oriental consumían las especies amazónicas que les proporcionaba la flora y fauna del lugar. (Historia De La Cocina Peruana, 2013)

Los antiguos peruanos preparaban chupes (sopas), guisaban la carapulcra que es considerada el tipo de guiso peruano más antiguo, elaboraban potajes con especies marinas crudas marinadas con ají y hierbas, de donde probablemente se originó el cebiche. Tenían formas de procesar alimentos: Salaban pescado, tostaban el maíz obteniendo cancha salada, pelaban sus granos y los secaban obteniendo mote. Asimismo preparaban charqui o carne de camélido desecada, salada y deshilachada; y diferentes tipos de chuño: tubérculos resecados y congelados a la intemperie. Cocinaban en ollas de barro y en ocasiones, cocinaban a partir de hornos de tierra natural (pachamancas y huatias).

La colonización española trajo nuevos usos y costumbres culinarios al virreinato del Perú. La fritura, el uso de los lácteos incorporado a algunos chupes o sopas, además de la carne de res, cerdo, huevo de gallina y nuevas aves de corral; también llegaron algunos cultivos que resultarían esenciales para la nueva cocina como la cebolla y el ajo que combinados con el ají serían la futura base de muchos platos peruanos. El hiper ácido limón peruano y la vid de la que se originaría el pisco llegan también en este período.

Luego de la independencia se dieron una serie de migraciones de diversas procedencias, la migración china de mediados del siglo XIX popularizó el salteado a fuego fuerte y los sabores agridulces en las carnes además del uso de nuevas hierbas y de la salsa de soya (sillao), pero su aporte más notorio fue el arroz. Si bien ya se consumía desde el siglo XVI, es luego de la migración china que el arroz se populariza y se convierte en la guarnición peruana por excelencia, en detrimento del pan. Otra inmigración, no menos influyente es la italiana, que popularizó el uso de las pastas, el pastel de acelga, las empanadas, los dulces y postres como el panetón (panettone), que es obligado en las navidades a lo largo del país. La migración japonesa de fines del siglo XIX, también influyó sobre la comida peruana así por ejemplo del cruce del sashimi japonés y el cebiche peruano nació el tiradito. (Historia De La Cocina Peruana, 2013)

Actualmente la cocina peruana vive un auge, no sólo dentro del plano profesional en restaurantes de alta cocina o vanguardia sino desde abajo, causando un efecto social en la población del Perú, que se ha volcado a vivir con intensidad la gastronomía nacional.

Para muchos, la revolución culinaria llegó de la mano de Gastón Acurio, quien se atrevió a mostrar al mundo la cocina tradicional peruana. "Lo que sucedió es que se generó una nueva corriente de cocineros con la firme idea de hacer verdadera gastronomía peruana y compartirla internacionalmente, y al mundo le encantó", explica Héctor Solís, director de la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega). (Reforma, 2011)

El cerdo al ser parte de nuestra cocina, también ha sido impactado por toda esta evolución resultando en platillos fusión que van siendo reinventados en el tiempo. Lo que permite aventurarse en creatividad y ofrecer propuestas distintas en cuento a sabores y servicio.

1.6.1. Los sabores fusión peruanos

En gastronomía, fusión es la unión de técnicas e ingredientes de diversos países. En ese sentido, pocos platos escapan de esta categoría; sin embargo, a partir de los años 70 el término fusión se puso de moda por el francés Paul Bocuse. (Reforma, 2005)

“La cocina peruana es la cocina fusión por definición. Mezcla lo andino, africano, español, japonés y chino. Estas mezclas han dado lugar a cocinas con espacios propios. Así, la peruano-china se llama chifa, la peruano-japonesa es nikkei, la peruano-africana es criolla y la moderna es novoandina”. (Reforma, 2006)

1.6.2. Sánduche de cerdo en sabores fusión

Los sabores fusión en sánduches hechos a base de cerdo es una idea innovadora que consiste en utilizar los distintos ingredientes de la cocina fusión peruana en su preparación.

Para definirlos se considerarán los platillos más destacados y populares de la cocina peruana y se los llevará a sánduche. Estas propuestas se desarrollarán y se validarán con el público objetivo.

El proceso de creación de estos sabores empezará desde la base de la cocina, por ejemplo, cocina china. En la segunda fase se considerará los platos más populares de esta cocina, siguiendo el ejemplo se podría considerar un sabor de chijaukai o tipakay.

Finalmente se aterriza la propuesta con el sabor fusión en el sánguiche; considerando el ejemplo desarrollado: un sánguiche de cerdo sabor a tipakay.

1.6.3. Motivo temático

El motivo temático se plantea con el objetivo de romper con la simpleza de la presentación de las sangucherías que se encuentran actualmente alrededor de las universidades e institutos.

Considerando que la música es un factor importante para saborear la comida (Spence, 2016) y que según un estudio realizado por GFK en el 2016, el rock es el quinto género musical preferido de la población en Lima.

1.6.4. Mercado de los sánguches

A. Boom gastronómico

Se llama así al periodo en el que tanto los platos como los cocineros peruanos empezaron a ser reconocidos en el mundo. Empezó a notarse a partir del año 2000, explotando entre los años 2006 y 2007 con el liderazgo de Gastón Acurio (Semana Económica, 2015).

El explosivo desarrollo de la gastronomía peruana en estos últimos quince años ha hecho de ella una fuerza cultural y económica para el desarrollo del país, y su éxito se basa en el reconocimiento al agricultor, al pescador; y a todos los que están detrás de la cadena productiva, también abre una oportunidad para el desarrollo de la agricultura peruana, la ganadería y la pesca, cuya diversidad de productos es el sustento detrás de la variada gastronomía nacional. (La Revista Agraria, 2009).

B. Los sándwiches en el Perú

La historia de los sándwiches en el Perú, según indica Teresina Muñoz Nájjar, empieza con las butifarras que se vendían en las corridas de toros y en las calles, acompañados de aceituna, queso y ají. Con el tiempo la receta se fue modificando hasta adquirir los ingredientes que lleva hoy. El término sándwich fue atribuido a un lord inglés que estaba jugando a las cartas y pidió algo de comer, y le alcanzaron unas lonjas de carne; y para no ensuciarse las manos las colocó entre dos rebanadas de pan. Luego en 1762, Edward Gibbons registró la palabra sándwich como el refrigerio que comían los ingleses en los bares mientras discutían de política, luego se terminó castellanizando en el término sándwich. (La República, 2012)

1.6.5. Carne de Cerdo

A. Consumo de carne de cerdo en el Perú

Actualmente el consumo de carne de cerdo en el Perú es de 5.5 kg por habitante al año según la Asociación Peruana de Porcicultores (2016), y se espera que para el 2021 el consumo ascienda a los 10 kg (Agencia Agraria De Noticias, 2016). Este crecimiento en el consumo se ve influenciado en parte por el boom gastronómico que se vive actualmente en el Perú, como el día nacional del chicharrón de cerdo peruano que se celebra el tercer sábado de junio. Otros motivos que están generando mayor consumo son el precio accesible comparado con la res, y la tendencia al consumo saludable por ser una fuente de proteína animal. Sin embargo entre los países de América del Sur, el Perú es uno de los países más bajos en consumo de carne de cerdo comparado con Chile y Brasil que consumen 25 y 13 kg respectivamente (América Economía, 2012). Con lo cual hay una oportunidad importante de crecimiento en este negocio.

B. Características nutricionales de la carne de cerdo

La carne de cerdo es bastante magra comparado con otras especies ya que almacena la grasa en su piel, eso hace que se pueda separar con bastante facilidad la grasa de la carne, obteniendo así una carne totalmente magra y rica en proteínas, siendo muy saludable para el que lo consume. (RPP noticias, 2015).

La carne de cerdo posee un alto valor nutritivo ya que aporta con un 20% de proteína. Además es fuente importante de vitaminas del complejo B, entre ellas: tiamina, riboflavina, niacina, vitamina B6, B12 y B1, también es fuente de zinc y presenta un bajo contenido graso en sus cortes magros, teniendo ácidos grasos monoinsaturados y polinsaturados que tienen un efecto cardioprotector, lo contrario a la grasa saturada. (Veterinaria Digital, 2013)

1.6.6. Tipos de preparación de carne de Cerdo

Existen diversos tipos de cocción de carne, según la entrevista con el experto en cocina, Roger Castañeda Murayari, se identificó y definió 5 tipos importantes: Asado, frito, a la parrilla, hamburguesa y al horno.

A. Asado:

Es un tipo de cocción de la carne de cerdo que consiste en que quede jugosa por dentro y dorada por fuera. Puede ser preparado en la olla o en el horno. Ver figura 1.1.

Figura 1.1. Carne asada



Fuente: Web Site Cocina Chic

B. Frito:

Consiste en que la carne de cerdo quede crujiente por fuera y suave por dentro. Ver figura 1.2.

Figura 1.2. Carne frita



Fuente:123RF

C. A la parrilla:

Consiste en que la carne de cerdo quede suave y con un sabor especial que es brindado por la parrilla, también llamado “**ahumado**”. Ver figura 1.3.

Figura 1.3. Carne a la parrilla



Fuente: 123RF

D. Hamburguesa:

Es la carne de cerdo molida o picada con huevo y empanizada con pan molido, cuya cocción puede ser en sartén, parrilla o plancha. Ver figura 1.4.

Figura 1.4. Hamburguesa



Fuente: Hamburguesas de cerdo - Tripod.

E. Al Horno:

Cuando el chanco es cocinado dentro de un horno sólo con aderezo. Ver figura 1.5.

Figura 1.5.Cerdo al horno



Fuente: Chanco al horno – enperu.com

1.6.7. Estudiantes de universidades e institutos

Son el público objetivo al que se dirige este proyecto, jóvenes de 18 a 25 años con o que estén cursando estudios superiores. Se describirá su perfil en el presente trabajo.

La población de estudiantes crece año tras año, desde el 2013 se tenía al menos 555,000 estudiantes universitarios a nivel Lima según INEI.

La población de estudiantes universitarios es una parte de la población de jóvenes de 18 a 35 años de Lima.

Para el presente trabajo analizaremos dentro de esta población a los del nivel socioeconómico B y C que viven, transitan y estudian dentro de una zona de influencia definida como a 1 kilómetro cuadrado del punto de venta, el desarrollo de este cálculo se verá en el capítulo 3 como análisis de la demanda.








1.7. Modelo de Negocio

Para describir la propuesta de negocio se ha desarrollado el modelamiento bajo la estructura Canvas. Ello permitirá representar las variables más importantes del modelo de negocio en un solo lienzo.

En la figura 1.6. se describe el modelo Canvas:

- La propuesta de valor
- Segmentos de clientes
- Canales
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingreso
- Actividades clave
- Socios clave
- Recursos clave
- Estructura de costes

Figura 1.6. Modelo Canvas

<p>Socios clave </p> <p>La porcicola que proveerá la carne de cerdo para la elaboración para los <u>sánguches</u>. Además financiará la nueva unidad de negocio. Los productores de panes, complementos, salsas y empaques serán socios estratégicos de la cadena de abastecimiento. Son personas jurídicas confiables y con relación con los dueños desde hace más de 5 años.</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Publicitar, elaborar y vender <u>sánguches</u> a base de cerdo en un ambiente con temática rock. El rubro es de alimentación y entretenimiento.</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Satisfacer la necesidad de alimentación a través de <u>sánguches</u> a base de cerdo bajo la temática rock cercano a centros de estudios.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Se establecerá una relación de comunidad compartiendo temas relacionados al rock y al consumo de <u>sánguches</u>. Ello se reflejará en la atención al público, el ambiente del local y la comunicación en medios digitales.</p>	<p>Segmentos de cliente </p> <p>Hombres y mujeres de 18 a 25 años de NSE B y C de Lima Metropolitana quienes actualmente se encuentran cursando sus estudios superiores o los acaban de terminar. Suelen comer fuera de casa debido a sus actividades diarias. Son alrededor de 868,398 personas.</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Los costes más relevantes son: alquiler y ambientación del local, contratación de personal, adquisición de equipos de refrigeración y conservación de alimentos y bebidas. Además de los relacionados con la elaboración del producto como son la compra de la carne de cerdo, panes, empaques y complementos.</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Los ingresos se darán a través de la venta de <u>sánguches</u> y bebidas que se consumen en el local o por la venta via <u>delivery</u>.</p>		

Fuente: Alex Osterwalder, 2010
 Elaboración: Autores de esta tesis.

1.8. Descripción de la metodología

La metodología planteada será un enfoque mixto empleando un análisis cualitativo y cuantitativo; el cual se basará inicialmente en fuentes secundarias como libros, revistas especializadas, diarios, entre otros.

Posteriormente se realizará la recopilación de información de fuentes primarias tales como: métodos de observación de locales de sangucherías, con el objetivo de determinar la importancia de la ubicación del local, la distribución, el rango de precios y el público objetivo. Seguidamente se realizará un estudio cuantitativo mediante encuestas para saber cuál es la percepción del público objetivo sobre la temática musical, los sabores fusión y otros atributos. Luego se realizará entrevistas de profundidad a los especialistas en el negocio para obtener ideas concretas sobre el manejo del negocio y las percepciones de los locales actuales. Por último, se llevará a cabo un focus group para la prueba del producto con el objetivo de identificar las preferencias del público objetivo, cómo debe ser el servicio, qué atributos valora más y por qué.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1. Análisis estratégico externo

2.1.1. Análisis del entorno

A continuación, se analizarán las variables que afectan directamente al sector, al mercado y finalmente al negocio del que se analiza la viabilidad en la presente tesis.

A. Entorno económico

En la última década el Perú presenta una economía con un continuo crecimiento en términos de PBI (5.9% en promedio) en un contexto de baja inflación (promediando 2.9%), producto según el Banco Mundial, de la presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas. Al cierre del 2016 el PBI creció en 3.9% y la inflación cerró en 3.23%. Entre enero y junio del presente año el PBI creció en 2.3% y la inflación en junio último fue de 2.73% (BCRP, 2017).

Aunque actualmente el crecimiento de la actividad económica se encuentra por debajo de su potencial, sin embargo se espera que en los próximos trimestres se recupere por el aumento del gasto público y privado, “en línea con el destrabe y reanudación de proyectos de inversión y el aumento progresivo de los gastos vinculados al proceso de rehabilitación y reconstrucción asociados al Fenómeno El Niño Costero, los cuales se intensificarán durante el 2018. Se ha revisado a la baja la proyección de crecimiento de 2017, de 3.5% a 2.8% y al alza la proyección para 2018 de 4.1% a 4.2%. Se proyecta que la inflación converja hacia 2% durante el horizonte comprendido entre 2017 y 2018” como refiere un reporte del BCRP (2017).

En el sector de restaurantes y fast food, en los últimos cinco años la expansión en cuanto a número de locales ha crecido en 53%, y hasta el cierre del 2016 se contabiliza 45,582 a nivel nacional. Según Euromonitor el pollo a la brasa sigue siendo el producto dominante captando el 63% de las ventas totales de restaurantes, que al cierre del 2016 ascendieron a S/.6,860.9 millones (US\$2,036 millones). Con 130 puntos de venta en todo

el país, el Grupo Norky's lidera el mercado con una cuota del 12% (Gestión, 2017). En tanto la marca Bembos del grupo NG Restaurants figura en el cuarto lugar con respecto a ventas con el 3.7% (El Comercio, 2017). Ver tabla 2.1.

Tabla 2.1. Participación de mercado, categoría fast food

Orden	Marca	Grupo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Norky's Pollería	Grupo Norkys	11.2	10.5	12.6	12.9	12.5	12.1
2	Roky's Pollería	Grupo Roky's	9.4	11.0	11.5	9.2	8.0	7.7
3	KFC	Yum! Brands Inc	4.2	3.8	3.3	3.2	5.0	5.8
4	Bembos	NG Restaurants SA	2.5	3.8	3.7	3.7	3.8	3.7
5	Pardo's Chicken	Servicios de Franquicias Pardo's	3.5	3.7	3.4	3.0	2.8	3.0
6	TelePizza	Telepizza SAU	0.3	0.9	1.3	1.5	1.6	1.9
7	McDonald's	McDonald's Corp	1.2	1.3	1.4	1.5	1.7	1.6
8	Pizzas Raúl	Negociaciones Dupont SAC	2.2	1.8	1.7	1.8	1.7	1.6
9	Las Canastas	Parrilladas y Pollos Las Canastas	2.1	2.0	1.5	1.5	1.6	1.6
10	Don Belisario	NG Restaurants SA	-	-	-	1.9	1.7	1.4

Fuente: Euromonitor International (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis

Los operadores independientes crecieron a un ritmo más rápido que los agrupados encadena (véase Tabla 2.2.); su estrategia es convertirse en cadenas en el futuro y ser una fuerte competencia. Cada vez es más frecuente encontrar marcas peruanas emergiendo en este canal. Los operadores independientes compiten con las multinacionales a través de una propuesta de valor basada en el precio y la diversidad de sus productos. La innovación es clave con ingredientes de primera calidad o ingredientes nativos que pueden satisfacer las demandas de los consumidores (Euromonitor, 2017).

Tabla 2.2. Crecimiento del mercado, categoría fast food

Tipo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
- Agrupados en Cadena	50.8	53.9	56.7	58.4	55.2	54.9
- Operadores Independientes	49.2	46.1	43.3	41.6	44.8	45.1
TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: Euromonitor International, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Euromonitor pronostica para el 2021 un incremento en el nivel de ventas del sector del 20% alcanzando los US\$2,441.8 millones.

En el segmento Burger Fast food las ventas se incrementaron en el último quinquenio en 81.8% influenciado principalmente por el aumento de las ventas entre las empresas agrupadas en cadena. Detalle se puede visualizar en la adjunta Tabla 2.3.

Tabla 2.3. Ventas por categoría burger fast food 2011-2016

PEN million	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Burger Fast Food	425.4	553.0	638.6	712.2	737.5	773.3
- Agrupados en cadena	181.1	281.9	345.5	404.6	413.6	433.7
- Operadores independientes	244.2	271.1	293.1	307.7	324.0	339.6
Fast Food	3,964.60	4,867.30	5,754.50	6,447.30	6,437.10	6,860.90

Fuente: Euromonitor International, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

La estabilidad económica existente y el crecimiento registrado incluso dentro del sector en el que se quiere incursionar, permite concluir que el entorno económico es favorable para establecer un negocio de sanguchería.

B. Entorno tecnológico

Población con acceso a internet. De acuerdo con el informe “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares” del INEI, en el primer trimestre del 2017, el 71.7% de la población de Lima Metropolitana usaba internet, y de esa cifra la mayoría navega en la web para buscar información, comunicarse, otros para jugar, ver películas y escuchar música. El 80.2% de los jóvenes entre los 19 y 24 años se cuentan entre los mayores usuarios de internet.

Según el INEI, la población con nivel educativo superior accede más a internet. El 91.0% y el 78.1% de la población con educación superior universitaria y no universitaria respectivamente, acceden en mayor proporción a los servicios de internet.

El informe también señala que siete de cada diez peruanos acceden al internet con frecuencia diario.

La red social más usada por los jóvenes de 18 a 25 años usuarios de Internet, es el Facebook con 96%, le sigue Youtube con 58%. En el caso de los usuarios de internet de

25 a 39 años se mantienen como las más usadas el Facebook y el Youtube con 90% y 61% respectivamente (GFK, 2015).

El 92.3% de los millennials busca en Facebook contenido sobre Restaurantes / Fast food. La categoría resulta con un 37% de intención de compra luego de una interacción con las redes sociales (Gestión, 2014).

Uso del Internet Móvil. Según el diario Gestión (2017) uno de cada tres peruanos realiza alguna actividad con su smartphone mientras está comprando, ya sea encontrar otra tienda cercana, investigar el producto o tomarle una foto y compartirla.

Tecnología en el punto de venta. La tecnología está cada vez más presente en los restaurantes. Actualmente existen software especialmente diseñados para la administración de restaurantes con funcionalidades avanzadas y de fácil uso que organizan, automatizan y optimizan e integran los procesos de un negocio: gestión del inventario, música online, el cobro de los productos, etc. para satisfacer al cliente.

Se concluye por lo tanto que el entorno tecnológico es favorable para el desarrollo del presente plan de negocio, pues permitirá mayores y mejores eficiencias en el día a día en atención al público, en la publicidad digital y en las ventas.

C. Entorno socio demográfico y cultural

Según el INEI, en caso de mantenerse las tendencias demográficas actuales, a fines del 2017 la población del país llegará a los 31 millones 800 mil habitantes es decir, la tasa de crecimiento poblacional se desaceleraría de 1.6% medido el 2007 a 1.1% el 2017, debido a menores tasas de fecundidad, menor mortalidad infantil y a un incremento de la población adulta. Más del 50% de la población peruana tiene menos de 30 años, mientras que la esperanza de vida es de un promedio de 75 años (INEI, 2017).

El aumento de la propensión al consumo de productos y servicios de ocio ha provocado el auge de restaurantes de comidas a bajo precio (fast food, menús, etc.). Según cifras del INEI al 2014, la población de Lima Metropolitana destinó el 35.8% del

total de gasto en alimentos a consumos en la calle lo que evidencia que comer fuera del hogar se ha convertido en un hecho cotidiano para la población (Perú21, 2015).

Los jugadores del sector han ampliado su presencia en los NSE C y D principalmente porque los operadores independientes han estado entrando en estas zonas de menores ingresos (Euromonitor, 2017).

Según información disponible de la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria, la cantidad de alumnos matriculados en las universidades que se ubican en la zona de influencia¹ de este primer local, entre el 2006 y el 2013 se incrementó en 80%. Mayor detalle en la siguiente Tabla 2.4.

Tabla 2.4. Número de alumnos matriculados en Universidades Privadas 2006-2013 en la zona de influencia.

Universidades privadas	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	307,243	363,521	418,600	486,817	473,795	618,974	697,581	762,002
Univ. Inca Garcilaso de la Vega	30,473	16,321	28,450	30,350	26,645	33,594	35,608	37,379
Univ. Priv. Norbert Wiener	2,887	7,657	4,267	5,503	4,952	5,400	...	4,673
Univ. Tecnológica del Perú	5,434	3,595	2,128	2,840	12,762	14,028	19,345	21,554
Univ. Peruana de Las Américas	1,165	1,396	2,202	2,202	2,946	3,689
Univ. Priv. Telesup S.A.C.	...	1,769	2,047	2,047	1,671	3,986	4,507	4,584
Total de alumnos matriculados en universidades de la zona de influencia	39,959	30,738	36,892	40,740	48,232	59,210	62,406	71,879

Fuente: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) – oficina de planeamiento y presupuesto.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En los últimos años, el consumo per cápita de carne de cerdo a nivel nacional y de Lima Metropolitana registra importantes tasas de crecimiento, en el 2011 era de 3.5 kilos y en el 2015 fue de 5.5 kilos, como ya se citó en el Capítulo 1 (agencia agraria de noticias, 2016). El Ministerio de Agricultura informó que durante el 2015 el consumo per cápita anual de dicho alimento fue de 7.5 kilos por habitante en Lima (Andina, 2016).

¹ Zona de influencia. Ámbito geográfico donde la sanguchería ejercerá impacto sobre el público objetivo. Ver Capítulo 5.

El entorno socio demográfico y cultural también muestra oportunidades que favorecen la implementación del plan de negocio objeto de la presente tesis.

D. Entorno político y legal

Mediante el Decreto Legislativo N° 728 del 08/11/1991 se promulgó la Ley de Fomento del Empleo y el 27/03/1997 el Decreto Supremo N° 002-97-TR como Ley de Formación y Promoción Laboral y el Decreto Supremo N° 003-97-TR como Ley de Productividad y competitividad laboral, que establecen los derechos y beneficios para los empleados en el sector privado.

Con fecha 20/03/1998 se publicó la Ley N° 26935 denominada “Ley sobre Simplificación de Procedimientos para Obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el Inicio de Actividades de las Empresas”.

Por Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR aprobado el 09/11/2004 se aprobó el Reglamento de Restaurantes estableciendo las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes.

Por Resolución Ministerial N° 363-2005-MINSA se publicó la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines, la cual establece las reglas que se deben seguir para el correcto funcionamiento de un restaurante. Las municipalidades son las autoridades competentes para hacer cumplir la norma sanitaria, mediante la vigilancia y fiscalización constante de estos establecimientos. Actualmente DIGESA conduce el programa “Restaurante saludable” y certifica a las empresas que tienen el compromiso de mejorar sus condiciones sanitarias de funcionamiento.

El 05/08/2007 se aprobó por Decreto Supremo N° 066-2007-PCM el Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil en el que se emitieron las disposiciones para proteger a la población, el patrimonio y su entorno frente a un peligro de origen natural o inducido por el hombre.

El 28/06/2008 se aprobó y publicó el Decreto Legislativo N° 1062 sobre la Ley de Inocuidad de los Alimentos por la cual se establece el régimen jurídico que garantiza el

derecho de una alimentación saludable de los consumidores y promueve la competitividad de los agentes económicos a lo largo de la cadena alimentaria. El 17/12/2008 se aprobó y publicó mediante Decreto Supremo N° 034-2008-AG el Reglamento de dicha ley.

El 06/04/2010 se aprobó el Reglamento del Sistema Sanitario Porcino por Decreto Supremo N° 002-2010-AG el cual regula las acciones y medidas sanitarias establecidas por SENASA con la finalidad de prevenir, controlar y erradicar las enfermedades en la ganadería porcina.

El 19/12/2016 se publicó el Decreto Legislativo N° 1271 que modifica la Ley N° 28976 Ley Marco de Licencia de Funcionamiento que establece el marco jurídico para el otorgamiento de licencias de funcionamiento expedidas por las municipalidades para facilitar el desarrollo de actividades económicas y comerciales con medidas orientadas a la simplificación del procedimiento administrativo.

En Octubre/2016, el Congreso aprobó la Ley No. 30524 – IGV Justo y en febrero último la reglamentó. Resultado de ello, es que a partir del 1° de marzo del presente año las micro y pequeñas empresas (cuyo régimen tributario podría ser Régimen Especial, Régimen General o Régimen Mype Tributario, con ventas anuales hasta 1,700 UIT) pueden prorrogar el pago del IGV por cada período tributario hasta por 90 días. Dicha prórroga no generará intereses moratorios ni multas.

Mediante la Ordenanza N° 141-98 sobre la obligatoriedad de portar Carné de Salud, la Municipalidad Metropolitana de Lima promueve las buenas prácticas en la manipulación de alimentos.

Como se aprecia, existen varias normas de cumplimiento obligatorio para la apertura y funcionamiento de un restaurante u otro relacionado a la venta de alimentos, todas ellas sujetas a vigilancia y fiscalización constante de parte de las autoridades. En el caso de que se incurra en algunas de las infracciones, la autoridad competente podría imponer medidas tales como el decomiso y/o la suspensión temporal o definitiva del

establecimiento. La legislación es estricta, por lo tanto se debe cumplir con los requerimientos establecidos.

E. Entorno ecológico

Existe una preocupación por el medio ambiente y una buena percepción por las prácticas eco-amigables, así como el correcto manejo de desechos. La disposición, establecida en la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines, establece las reglas a seguir y asimismo que son los municipios las autoridades competentes para hacer cumplir dicha a norma sanitaria.

Se valora la correcta crianza de animales de consumo pues SENASA ha establecido el reglamento para prevenir, controlar y erradicar las enfermedades en la ganadería porcina. Lima es la región con mayor producción de carne porcina en el país, representando el 42% de la producción a nivel nacional (América economía, 2016)

Los dueños de la sanguchería a implementar deberán actualizarse en forma permanente respecto a los cambios en el entorno externo para realizar los ajustes necesarios y adaptarse rápidamente a los mismos.

2.2. Análisis de la estructura competitiva: Matriz de las 5 Fuerzas

El análisis de las cinco fuerzas de Porter servirá para analizar la rivalidad en la industria y poder establecer una estrategia competitiva con acciones ofensivas o defensivas, en función a la posición en la que se encuentre la porcícola “Don Lucho” dentro de la industria.

2.2.1. Amenazas de entrada de los nuevos competidores

La porcícola “Don Lucho” desea iniciar un emprendimiento hacia un nuevo sector, el de las sangucherías dentro del mercado existente en Lima Metropolitana. Entre los factores determinantes como barrera de entrada tenemos:

- **El conocimiento del negocio:** La porcícola “Don Lucho” tiene conocimientos en los temas propios de la crianza y producción de cerdos; sin embargo el negocio de la

sanguchería es algo totalmente nuevo en el que no cuenta aún con la experiencia requerida. La especialización y la experiencia real resultan factores claves de éxito.

- **La cadena de abastecimiento:** El abastecimiento de la principal materia prima que es la carne de cerdo está garantizado por la porcícola “Don Lucho”, lo que asegura una ventaja competitiva frente a los competidores al tener un menor costo de producción que ellos, los mismos que se abastecen de otros intermediarios o productores directos.
- **El prestigio de la marca:** El prestigio es algo que se logra a través del tiempo y en este caso la porcícola “Don Lucho” al no ser una marca conocida, deberá invertir tiempo y dinero en esfuerzos de marketing para posicionar rápidamente su producto en la mente del consumidor objetivo.
- **La ubicación del local:** Es un factor muy importante, ya que ello implica una inversión alta, además de que la ubicación y cercanía del local son factores estratégicos que deben ser analizados.

Teniendo en cuenta todos los factores mencionados, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta dentro de la industria de los sándwiches.

2.2.2. Poder de compra de los clientes

El consumidor tiene un poder de negociación de compra alto ya que decide si consumir un tipo de sándwich u otro, todos disponibles en el mercado. Además cabe mencionar que existe mucha oferta similar en la zona de influencia del negocio y el consumidor tiene muchas opciones por elegir; más aún si el target al que se enfoca es sensible al precio.

2.2.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de carne de cerdo es bajo, especialmente por el poco riesgo de que se puedan integrar hacia adelante. En este caso el proveedor de la carne de cerdo será un proveedor estratégico por ser parte de la misma familia de la porcícola “Don Lucho”. Por ende se obtendrá la carne de cerdo a un costo menor que el mercado actual.

En el caso de los proveedores del pan, de las salsas, las bolsas, los complementos y las gaseosas; tienen un poder de negociación relativamente bajo ya que se puede encontrar muchos de estos proveedores en el mercado y el precio se negocia de acuerdo a la cantidad de compra o rotación.

El proveedor del local sí tendrá un alto poder de negociación por la ubicación estratégica, ya que el primer local será alquilado hasta poder comprar uno propio.

2.2.4. Amenaza de los productos sustitutos

Se tienen bastantes productos sustitutos; por ende la amenaza es alta, teniendo en cuenta que en el Perú se consume bastante pollo y sobre todo en Lima se consume 40 kg/hab al año según cifras del INEI (2015). Por lo tanto, los principales productos sustitutos son:

- Sánduches a base de pollo: hamburguesas de pollo, milanesas, pollo deshilachado, pechugas de pollo.
- Sánduches a base de carne de res: hamburguesas de res.
- Sánduches vegetarianos: hamburguesas de soya.

También se tienen a las carretillas que ofrecen una variedad de sánduches a precios bajos.

En este caso, será la innovación la que permita a la empresa mejorar sus productos para reducir las amenazas de los sustitutos.

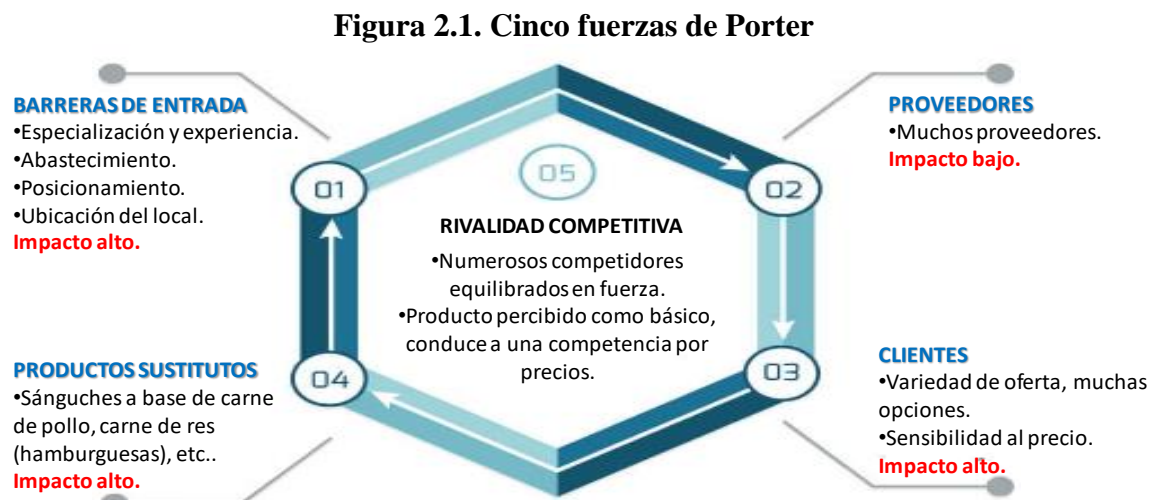
2.2.5. Rivalidad entre competidores

Luego de un reconocimiento de la zona donde se ubicará el primer local, se observó que en las primeras cuadras de la Av. PetitThouars y Arenales existen numerosos competidores como cafés, restaurantes y sangucherías relativamente equilibrados en fuerza, donde se ofrecen diversidad de sánduches, menús y jugos a precios accesibles. Por lo tanto para este mercado la rivalidad entre competidores es bastante fuerte. Características de cada uno de ellos se detalla en el Anexo 4.

Además, los productos son percibidos como básicos, por lo tanto la elección es determinada por el precio lo que conduce a una competencia de precios.

2.2.6. Síntesis de las cinco fuerzas de Porter en el sector de sangucherías

La figura 2.1. se muestra el análisis de las cinco fuerzas de Porter para el sector de sangucherías en Lima Metropolitana:



Fuente: Michael E. Porter
 Elaboración: Autores de esta tesis.

2.3. Análisis de la competencia

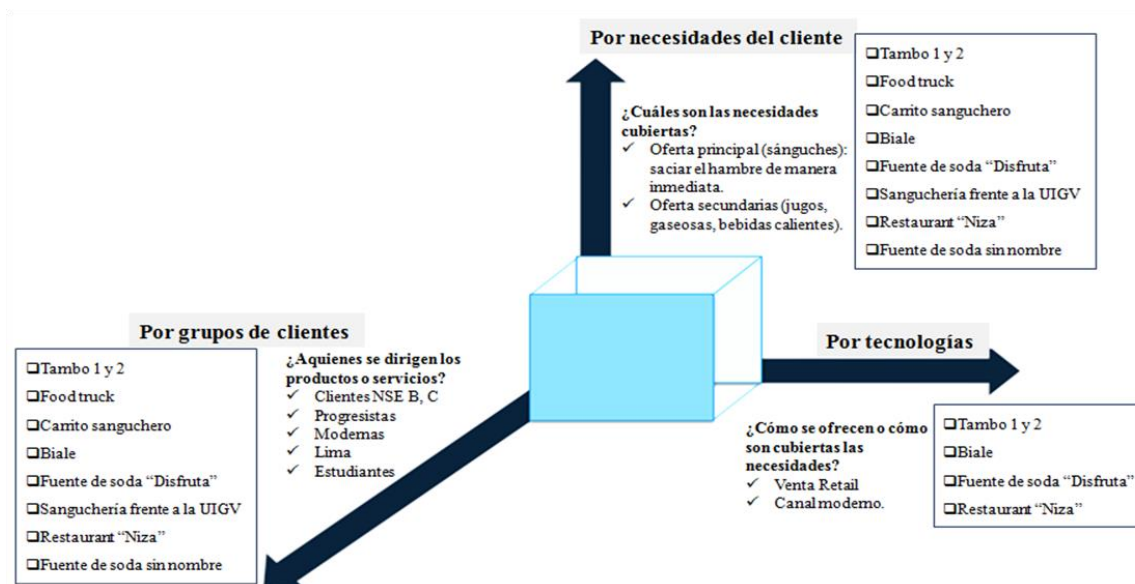
Entre los principales competidores se tiene:

2.3.1. Competencia directa

La rivalidad entre competidores directos es alta ya que se puede comprobar la existencia de negocios conocidos solo en la zona geográfica establecida y cuya oferta es muchas veces mayor a cualquier gran cadena y a menor precio.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado por los autores de esta tesis en la zona de influencia, se determina que los principales competidores directos, aquellos contra los que se competiría en clientes, tecnología y necesidad, son (ver figura 2.2.):

Figura 2.2. Principales competidores directos



Elaboración: Autores de esta tesis

Breve descripción de los principales competidores

Tambo 1 y 2. Ubicado en la Av. PetitThouars cdra. 3 y la Av. República de Chile cdra. 2, son del canal moderno, ofrecen sánduches de hamburguesa de pollo o carne a S/.3.50 y combo sánduche más gaseosa personal a S/.4.50 cuyos principales clientes son jóvenes estudiantes; capacidad para dos personas en barras sin sillas, no brindan comodidades para el consumo; tienen letrero luminoso en el frontis del local; venden variedad de productos de abarrotes y solo destinan exhibidor pequeño para los sánduches y empanadas que a la compra se calientan en microondas. Tiene lector óptico de barras con sistema integrado. Ver figura 2.3.

Figura 2.3. Tambo 1 y 2



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Food truck. Ubicado al costado del Instituto Daniel A. Carrión, ofrece sánduches de S/.5.00 a S/.7.00. Combi modificada, no aparenta estar en buen estado, solo tienen un banner exterior, personal brandeado con la marca Bread, capacidad para 5 personas en barra, atiende principalmente a estudiantes del Instituto. Producto con envoltorio plástico sin buena apariencia. Ver figura 2.4.

Figura 2.4. Food truck



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Biale. Restaurant ubicado en Av. República de Chile cdra. 2, ofrece sánduches de pollo a S/.4.50 y de hamburguesa a S/.8.00; local un poco escondido, no muy acogedor, paredes sucias; con banner exterior y letrero luminoso; carta gastada por el tiempo, atiende a público en general con productos clásicos. Usan procedimientos manuales. Ver figura 2.5.

Figura 2.5. Biale



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Fuente de Soda Disfruta. Local frente a la UTP con capacidad para 10 personas, ofrece sándwiches desde S/.3.50 hasta S/.10.50; atiende principalmente a estudiantes de la UTP; con banner exterior. Ver figura 2.6.

Figura 2.6. Fuente de Soda Disfruta



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Sanguchería frente a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega (UIGV). Ubicado al costado de las fotocopadoras, tiene capacidad para 10 personas; ofrece sándwiches desde S/.3.50 hasta S/.10.50; atiende principalmente a estudiantes de la UIGV; con banner exterior. Ver figura 2.7.

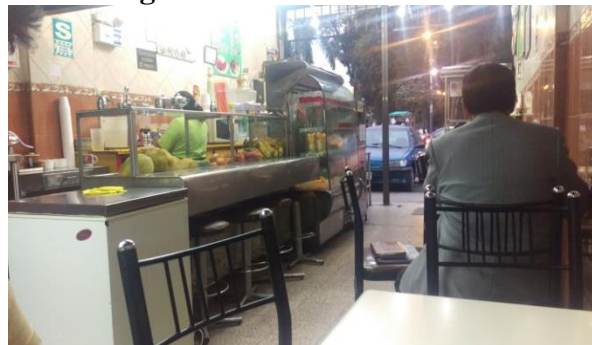
Figura 2.7. Sanguchería frente a UIGV



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Restaurant Niza. Local ubicado en la Av. PetitThouars cdra. 3, con capacidad para 20 personas, precios oscilan entre los S/3.00 (sánguche de pollo deshilachado) hasta los S/7.00 (hamburguesa súper royal). Atiende principalmente a estudiantes de la zona y a personas que transitan por el lugar. Ver figura 2.8.

Figura 2.8. Restaurant Niza



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Fuente de Soda sin nombre. Local ubicado en la Av. Petit Thouars cdra. 3 al costado de Mangos & Café; precios oscilan entre los S/3.00 (sánguche de pollo deshilachado) hasta los S/7.00 (hamburguesa de casa súper royal). Atiende principalmente a estudiantes de la zona y a personas que transitan por el lugar. Tiene

banner exterior y “jalador”. Variedad de productos como jugos, cafés, chocolate caliente, etc. Ver figura 2.9.

Figura 2.9. Fuente de soda sin nombre



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

2.3.2. Competencia indirecta

Los principales competidores indirectos en Lima Metropolitana son El Chinito, La Lucha, Mc Arthur, El Farolito, Burger King, McDonald's y Bombos, debido a que los modelos de negocio que aplican se parecen al que se plantea en la presente tesis. Las características de cada uno de ellos se detallan en la Tabla 2.5.

2.3.3. Benchmarking competitivo

En este acápite se busca detectar las mejores prácticas que realizan los principales competidores e implementar las mejoras que lleven a superarlos en productos, servicios y procesos.

El punto débil de la empresa es la nula experiencia en el rubro del fast food, por lo que el competidor a estudiar es El Chinito, empresa que cuenta con más años en el mercado.

Tabla 2.5. Principales competidores indirectos.

Competidores	Modelo de negocio	Las 4 Ps			
		Precio	Plaza	Promoción	Producto
El Chinito 	Formato tradicional	Cualquier sánduche a S/14.90; no hace escalas de precios.	Cuenta con 6 locales en Lima Metropolitana: (2) en Cercado, (2) en Surco, (1) en Miraflores y (1) en Barranco. Horarios de atención prolongados en la mayoría de sus locales: L a D de 08:00 a.m. - 09:00 p.m.	Personal brandeado con su marca. Su comunicación es casual y utilizando redes sociales y página web.	Mayormente a base de carne de cerdo. Además, ofrece otro tipo de carnes como pavo, pollo, lomo y jamón. Ofrece un solo tamaño de sánduche.
Macartur 	Fast Food	Sánduche de lechón, Económico a S/5.50; Clásico a S/8.50 y Extremo a S/11.50. Ofrece opciones más económicas como los sánduches de hamburguesa o chorizo a S/4.50 y hotdog a S/3.50	Cuenta con 6 locales en Lima Metropolitana: (2) en La Molina, (2) en Surco, (1) en Miraflores y (1) en Surquillo.	Solo cuenta con página web.	Cuenta con 11 variedades de sánduches. Hacen diferencia de precio por tamaños de sánduche (por gramaje de la carne): 120 gr, 150 gr y 180 gr., y por variedad de la carne: pollo, cerdo y pavo.
El Farolito 	Enfocado en lo casero y tradicional.	S/14.00 es el precio único para todos los productos excepto el sánduche de chicharrón que cuesta S/13.00	Solo tienen un local en Lince, basa su estrategia de plaza en el delivery.	Página web, foursquare, facebook, twitter y Google+	Cuenta con 7 variedades de sánduches: chicharrón, lechón, pavo, relleno, lomo ahumado, jamón serrano, jamón del norte, de un solo tamaño.
Burger King 	Fast Food	Precios varían desde S/5.90 para las hamburguesas, hasta los S/17.50 para las especiales.	Cuenta con 26 locales en Lima Metropolitana, realiza también delivery	Página web, facebook, instagram, publicidad en punto de venta. Paneles, radio, tv.	Hamburguesas medianas, regulares, junior, especiales y en base a pollo. Gaseosas y postres
McDonald's 	Fast Food	Precios varían desde S/8.90 para las hamburguesas en combo con gaseosa y papas, hasta los S/12.90 para las doble cuarto de libra.	Cuenta con 19 locales en Lima Metropolitana, realiza también delivery.	Página web, facebook, instagram, publicidad en punto de venta. Paneles, radio, tv.	Hamburguesas de carne, de pollo, pollo frito, gaseosas y postres.
La Lucha 	Fast Food / Tradicional	Precios varían desde S/14.90 para el sánduche de lechón a la leña, hasta los S/18.90 para el lomo fino, con queso edam y cebolla.	Cuenta con 8 locales en Lima Metropolitana, realiza también delivery	Facebook, Instagram, publicidad en punto de venta.	Sánduches de cerdo, pavo, pollo. Bebidas: jugos, café y chicha.
Bembos 	Fast Food	Precios varían desde S/10.90 para las hamburguesa clásica hasta los S/18.90 para las doble extrema	Cuenta con 54 locales en Lima Metropolitana, realiza también delivery.	Página web, facebook, instagram, publicidad en punto de venta. Paneles, radio, tv.	Hamburguesas de carne, Chicken grill, ensaladas, Gaseosas y postres

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Por el lado del mix de productos, Macartur destaca por la variedad de productos que ofrece al público objetivo por lo que se tomará de referencia su mix y escala de precios.

Por el lado del servicio, el objetivo es imitar y superar a Bambos, la cadena fast food de hamburguesas peruana del grupo Interbank, ya que se caracteriza por un tiempo de espera corto y un trato cordial y rápido de los empleados hacia los clientes, y también tiene mejor atención al cliente en redes sociales (Gestión, 2014).

Por el lado de la infraestructura se tomará como referencia al Hard Rock Café ya que sus ambientes y decoración es lo que se debe transmitir al público objetivo.

2.4. Análisis de las tendencias del mercado

2.4.1. La clase media como mercado potencial

Los operadores independientes han empezado a entrar en segmentos de menores ingresos, abriendo puntos de venta en áreas de NSE C o D, aprovechando que las cadenas grandes de fast food estaban concentradas en los consumidores de altos y medianos ingresos y que ya no estaban abriendo puntos de venta nuevos.

A raíz de esta incursión de los operadores independientes, las cadenas han empezado a abrir puntos de venta en estas zonas de menores ingresos facilitados sobre todo por la apertura de centros comerciales en estas áreas ayudando a probar el mercado en estas zonas a través del foodcourt.

Comer dentro del local es la forma más común de consumir comida rápida en el Perú, la entrega a domicilio no está disponible en todos los operadores, sin embargo la aparición de nuevos servicios de entrega en línea manejados por terceros ha facilitado la adopción de este nuevo canal.

La salud es un punto delicado en este mercado. Las tendencias sobre comida saludable están alcanzando a los consumidores de ingresos medio-altos, otra razón por la

cual los participantes de la oferta de este mercado están moviendo su objetivo a consumidores de menores ingresos, los cuales tienen menos acceso a información.

2.4.2. Crecimiento del segmento fast food

Según Euromonitor, se proyecta que hasta el 2021 el mercado de fast food tenga un crecimiento sostenido de 4% anual (ver tabla 2.6.) y la categoría de hamburgueserías independientes un crecimiento sostenido de 3% año tras año (ver tabla 2.7.).

Tabla 2.6. Proyección de ventas en la categoría fast food 2016-2021

PEN Million	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Fast Food	6,861	7,151	7,451	7,748	8,033	8,307
Crecimiento		4.23%	4.19%	3.98%	3.69%	3.41%

Fuente: Euromonitor International, 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 2.7. Proyección de ventas en la categoría Burger fast food 2016-2021

PEN Million	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Hamburgueserías Fast Food	340	355	367	380	392	404
Crecimiento		4.45%	3.50%	3.41%	3.19%	3.06%

Fuente: Euromonitor International, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Cada vez existen más puntos de venta en el mercado de los operadores independientes, tal como se muestra en la tabla 2.8.

Tabla 2.8. Crecimiento de número de tiendas Fast food 2017-2021

Crecimiento de nuevas tiendas	2017	2018	2019	2020	2021
Hamburgueserías Fast Food	5.95%	6.16%	5.68%	6.19%	5.76%
- Agrupados en cadenas	2.25%	2.75%	2.14%	1.57%	1.55%
- Operadores independientes	6.08%	6.27%	5.79%	6.33%	5.88%

Fuente: Euromonitor International, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.4.3. Análisis del comportamiento del consumidor

El proceso de decisión de compra

Según el análisis cualitativo realizado, los individuos estudiados en el focusgroup mencionaron que deciden ir a comer a una sanguchería normalmente al medio día o en las noches que son los momentos donde suelen sentir hambre. Pueden considerar reemplazar una cena o un almuerzo por un sánduche.

Pueden ir a comer solos o en grupo. Cuando van en grupo normalmente existe un influenciador que propone el lugar y todos acuerdan ir a este. Cuando van solos, normalmente se guían de la publicidad escogiendo la sanguchería con la promoción más conveniente.

Tendencias del consumidor

- **La salud.** Actualmente los consumidores están mejor informados sobre los temas nutricionales y empiezan a valorar mucho más la comida saludable y nutritiva. (Euromonitor International, 2015).
- **El tiempo como conveniencia para el consumidor.** Los consumidores valoran mucho más su tiempo y desean gastarlo en actividades que sienten que les brinda felicidad o algún beneficio. No les gusta esperar. (Euromonitor International, 2015).
- **Ingredientes locales en la comida.** Los consumidores gustan encontrar innovación en la comida a través del uso de ingredientes peruanos en sus platos (Euromonitor International, 2016).

2.5. Estimación de la demanda

2.5.1. Estimación de público objetivo

La demanda se construirá sobre la base de 4 públicos: estudiantes universitarios, residentes de la zona, estudiantes de institutos y personas en tránsito. A continuación se detalla el cálculo para la construcción de los posibles comensales en la zona.

Estudiantes universitarios. Para estimar la población de estudiantes universitarios matriculados en la zona de influencia, se tomaron los datos brindados por el INEI para el año 2013 (ver Tabla 2.4.)

Número de alumnos matriculados: 71,879

Residentes de la zona. Para estimar la población de residentes en el área se tomará como dato la densidad poblacional del Cercado de Lima (que es proporcionada por el Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana - OBNASEC), la cual asciende a 12,366 habitantes/km². Considerando 1 km cuadrado de zona de influencia alrededor de la sanguchería, se tiene 12,366 personas.

El público objetivo está determinado por jóvenes entre los 18 a 25 años pertenecientes a los NSE B y C de esta población. El número final de habitantes residentes se obtiene de multiplicar 12,366 por el % de personas según NSE y luego por el % de personas entre los 18-25 años. Ver Tablas 2.9. y 2.10.

Tabla 2.9. Residentes de la zona de NSE B y C de la zona de influencia

	Distribución de personas según NSE - APEIM	Habitantes por NSE
NSE B	24.50%	3,030
NSE C	42.20%	5,218
Total		8,248

Número total de habitantes según OBNASEC: 12,366

Fuente: APEIM,2017 y OBNASEC, 2015

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 2.10. Residentes de la zona de influencia de NSE B y C de 18 a 25 años.

	% Personas según NSE - APEIM	Habitantes del target por NSE
% de personas de 18-25 años del NSE B en Lima	13.70%	415
% de personas de 18-25 años del NSE C en Lima	13.70%	715
Total de habitantes del target		1,130

Fuente: APEIM,2017 y OBNASEC, 2015

Elaboración: Autores de esta tesis

Habitantes residentes de la zona de influencia pertenecientes al target:1,130

Estudiantes de institutos. También se considera a los estudiantes de los institutos de la zona como son las dos sedes de Idat y del Instituto Carrión, los cuales se proyectan bajo un supuesto de número de alumnos por salón por turno en cada piso según lo siguiente:

- En la primera sede de Idat se consideran 8 pisos por 6 salones cada uno y con 40 personas por salón, es decir 1,920 por turno
- En la segunda sede de Idat se consideran 12 pisos por 6 salones cada uno y 40 personas por salón, lo que sería 2,880 por turno.
- En la sede del Instituto Carrión se considera 5 pisos por 12 salones cada uno y 40 personas por salón, es decir, 2,400 por turno.

En todos los casos se deben considerar 2 turnos.

Bajo los supuestos expuestos, la proyección de personas en los institutos mencionados es de 14,400.

Personas en tránsito. Adicionalmente se considera a las personas en tránsito, tomando como referencia el número de visitas promedio diarias al Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva, el cual está en dentro de la zona de influencia, que son 14,000 diarias (El Comercio, 2015). Asimismo se tomará a las personas del target, nivel socio económico B y C y de 18 a 25 años como se muestra en las tablas 2.11. y 2.12.

Tabla 2.11. Personas de tránsito de la zona de influencia

Número de visitas promedio diarias al Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva	14,000
Días trabajados al año (no incluye domingos)	313
Total de personas de tránsito al año	4,382,000

Fuente: El Comercio, 2017

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 2.12. Personas de tránsito del NSE B y C y de 18 a 25 años

NSE	Porcentaje de NSE de Lima Metropolitana	Población por NSE	% de Personas de 18 a 25 años de Lima	Población de 18 a 25 años por NSE
NSE B	24.50%	1,073,590.00	13.70%	147,082
NSE C	42.20%	1,849,204.00	13.70%	253,341
Total				400,423

Fuente: El Comercio, 2017

Elaboración: Autores de esta tesis.

Posibles comensales en la zona

Finalmente sumando todos los posibles comensales de la zona da un total de 487,832.

2.5.2. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda se tomará el número de posibles comensales de la zona y se multiplicará por el porcentaje de aceptación del concepto y posteriormente por la intención de compra, ambos datos obtenidos del estudio cuantitativo de intención de compra de sanguchería fusión con temática musical.

Adicionalmente a manera de reducir la expectativa de la demanda se considerará un factor, el cual tomará en cuenta el hecho de que los encuestados hayan sobreestimado sus respuestas favorables ante el concepto. Este factor será de 0.7 (ver resultado en tabla 2.13.)

Tabla 2.13. Proyección de demanda de comensales

Total de posibles comensales	487,832
Porcentaje de aceptación del concepto	69.0%
Mercado potencial	336,604
Porcentaje de intención de compra	84.5%
Factor	70.0%
Demanda Estimada Anual	199,101

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

De lo cual se estima que se cuenta con 199,101 personas como demanda anual.

2.5.3. Valorización del consumo mensual

Una vez obtenida la demanda de sándwiches de la zona se considerará un consumo mensual promedio de 1 sándwich por persona y se tomará como referencia el precio promedio del estudio cuantitativo de esta tesis. Ver tabla 2.14.

Precio	Frecuencia	Precio Promedio	Promedio Ponderado
De 5 a 9	25.20%	7	1.764
De 9 a 11	24.30%	10	2.43
De 11 a 13	25.20%	12	3.024
de 13 a 15	19.40%	14	2.716
Mas de 15	5.90%	15	0.885
Precio Promedio			10.819

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

Se obtiene un valor referencial del consumo mensual de sándwiches en el área de S/. 2,152,285 a través del siguiente cálculo (Ver tabla 2.15.)

Tabla 2.14. Cálculo del valor aproximado del consumo mensual de sándwiches

Personas al año	199,101
Consumo de sándwiches por persona	12
Precio promedio por sándwich	S/. 10.81
Total en soles al año	S/. 25,827,422
Total en soles al mes	S/. 2,152,285

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

2.5.4. Objetivo de ventas mensuales

Ya que la demanda mensual de sándwiches es de 199,101 se debe definir el objetivo de ventas en función a la capacidad de atención del local, el cual se desarrolló en el capítulo V.

2.6. Análisis estratégico

2.6.1. Matriz EFI & EFE

A. Matriz EFI

Para realizar un análisis interno de la organización se desarrollará la matriz EFI, ello para conocer los factores críticos dentro de la organización, cuál es la relevancia de los mismos para el público objetivo y cómo serán afrontados por la organización. Ver tabla 2.16.

Tabla 2.15. Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
F1. Disponibilidad de carne de cerdo de alta calidad.	0.14	4	0.56
F2. Menores costos para la elaboración de sándwiches de cerdo.	0.12	4	0.48
F3. Existe buena disposición en la familia para laborar en nuevo emprendimiento.	0.12	4	0.48
F4. Cuenta con el apoyo económico de la porcícola.	0.12	3	0.36
Debilidades			
D1. No cuenta con locales propios, se debe alquilar.	0.14	2	0.28
D2. No cuenta experiencia en gestión de negocios gastronómicos.	0.12	1	0.12
D3. No cuenta con experiencia en la preparación de productos a base de cerdo.	0.12	1	0.12
D4. La marca no es conocida.	0.12	1	0.12
	1		2.52

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Por lo que se observa del análisis realizado, el resultado es 2.52 e indica que las fortalezas de la organización son mayores a sus debilidades, asimismo se debe reforzar la búsqueda de lugares de alquiler en la zona dado que esta es una de las debilidades que tienen mayor peso y que la organización adolece por no contar con locales propios.

B. Matriz EFE

Para realizar un análisis de factores externos de la organización se desarrollará la matriz EFE, ello para conocer los factores críticos de en el entorno de la organización y cómo estos impactan a la misma y se convierten en factores relevantes para su desarrollo. Ver tabla 2.17.

Tabla 2.16. Matriz EFE

Factores determinantes para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
O1. Mayor exposición e incentivo del consumo de carne de cerdo (boom gastronómico)	0.15	4	0.60
O2. Incremento de consumo en el segmento Burger Fast Food.	0.15	4	0.60
O3. Mayor uso del internet para conocer referencias sobre nuevos productos.	0.10	3	0.30
O4. Facilidades tributarias para pymes (IGV Justo)	0.10	3	0.30
O5. Oportunidades de crecimiento de consumo de carne cerdo (bajo consumo per cápita comparado con la región)	0.10	3	0.30
Amenazas			
A1. Existe una gran cantidad de competidores directos	0.15	1	0.15
A2. Percepción que la carne de cerdo no es saludable.	0.10	2	0.20
A3. Preferencia por hamburguesas de res y pollo (productos sustitutos)	0.15	1	0.15
	1.00		2.60

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Del análisis se observa que el resultado obtenido es de 2.60 por lo cual al ser mayor que el valor medio podemos inferir que el entorno es favorable para el desarrollo de la organización.

Asimismo se han detectado factores importantes en los que se debería enfocar esfuerzos puesto que son tendencias importantes del público objetivo como lo son la gran cantidad de competidores directos, preferencia de hamburguesas de res y pollo siendo estos los principales productos sustitutos.

2.7. Cadena de valor

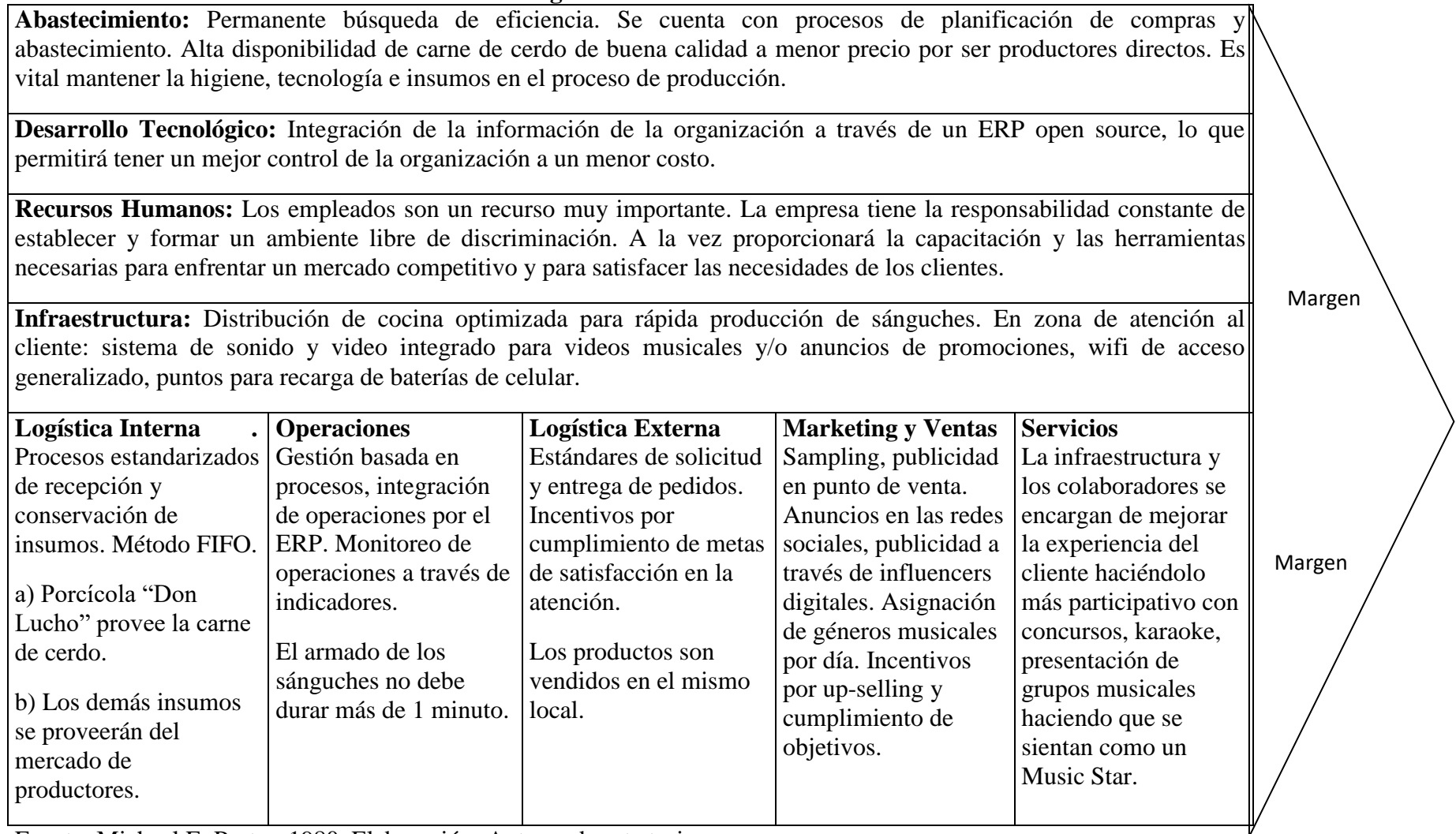
Conocidos los atributos que son valorados por el público objetivo, se procederá a desarrollar la cadena de valor, con el fin de describir cómo cada una de las actividades realizadas generan valor al cliente final. Estas se resumen en la Figura 2.10. y se detallan a continuación:

2.7.1. Actividades Primarias

En esta sección se analizará aquellas actividades core del negocio, es decir aquellas que requiere una alta especialización y son vitales para el funcionamiento del negocio.

- **Abastecimiento.** En el abastecimiento se contemplan las actividades de planeamiento, compras y control de insumos. Para nuestro caso, estas actividades cuentan con procesos definidos (véase Capítulo V) en los cuales al aprovechar los menores costos de materia prima y el mayor poder sobre proveedores se tiene:
 - Disponibilidad continua de materia prima.
 - Menores costos para la producción de sanguches.
 - Aseguramiento de la calidad del producto.

Figura 2.10. Cadena de valor



Fuente: Michael E. Porter, 1980. Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Desarrollo tecnológico.** La integración de la información que manejen las distintas áreas de la organización será realizada a través de Odo, una plataforma ERP amigable y disponible en open source, la cual permitirá tener un mejor desenvolvimiento al contar con la información que sea necesaria para el desarrollo de las actividades (compras, cobranzas, control de inventarios.)
- **Recursos humanos.** La capacitación de personal en atención al cliente, conocimiento de productos, promociones y atributos diferenciadores permitirá que los colaboradores puedan comunicar mejor los beneficios que ofrece nuestra marca.

Asimismo la inclusión de incentivos a los empleados para mejorar la satisfacción del cliente, propiciará que brinden un mejor servicio y permitirá al cliente disfrutar mejor de la experiencia de consumo.

- **Infraestructura.** La infraestructura del local contará con dos ambientes:

El area de producción tendrá un layout optimizado teniendo en cuenta el recorrido de los insumos para la elaboración de los sándwiches, además de contar con el equipamiento industrial que permita atender una gran demanda en corto tiempo.

El salón tendrá una decoración basada en la temática musical y contará con un sistema de sonido y video integrado para la difusión de videos musicales y/o anuncios de promociones, además de acceso generalizado al wifi y puntos para recarga de baterías de celulares. También se tendrá un sistema de video vigilancia.

2.7.2. Actividades secundarias

En esta sección se analizará aquellas actividades de apoyo para buen el funcionamiento del negocio.

- **Logística interna.** Se contará con procesos predefinidos para el ingreso, registro y control de insumos, así como para la conservación de alimentos bajo los estándares de la organización, de manera que se pueda disponer de ellos para la producción de sándwiches.

- **Operaciones.** La gestión de las operaciones estará basada en estándares establecidos para la elaboración de los sándwiches a fin de tener un rendimiento óptimo y poder replicar la preparación en diferentes momentos propiciando así una buena experiencia de consumo.
- **Logística externa.** Se contará con procesos pre-definidos para solicitud y entrega de pedidos, los cuales deberán cumplirse para poder brindar al usuario la entrega de su pedido en el tiempo adecuado cumpliendo con la cantidad de demanda esperada.
- **Marketing.** Se realizarán activaciones en la zona para tener mayor exposición de marca y producto, las actividades que se realizarán son el street sampling y la publicidad en punto de venta POP. Para lograr ventas incrementales se generará promociones en horarios especiales: desayunos y cenas.

En cuanto al ambiente digital se comunicarán los productos, promociones y atributos diferenciales en sitio web y redes sociales, asimismo se generarán anuncios y se realizarán menciones a través de influenciadores² digitales para tener una mayor difusión.

- **Ventas.** Para propiciar un mayor consumo y una mayor difusión de los productos se otorgarán incentivos por up-sellings y cumplimiento de objetivos mensuales de venta.

2.8. Conclusiones del capítulo

- Del análisis efectuado del entorno externo se observa la existencia de condiciones favorables que hacen viable este negocio a pesar del alto grado de rivalidad competitiva existente.

²Influenciador: Persona que “engancha” a otras personas en las redes sociales.

- Del análisis interno, de la evaluación de las debilidades y fortalezas, se puede precisar que se cuenta con una posición estratégica favorable.
- Se tiene al cliente identificado y se estima que la a sanguchería tendrá una alta demanda de sus productos.

3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Definición del problema

Para definir el problema se empezó por hacer una entrevista a los dueños de la porcícola y de esta forma identificar las necesidades que conllevan a expandir el negocio. Además de ello se realizó entrevistas a expertos del sector alimentario para poder entender el problema que conlleva administrar una sanguchería. También se recogió información de fuentes secundarias como artículos de gastronomía, tesis enfocadas en restaurantes y comida rápida, data del INEI y del APEIM, con el objetivo de obtener información necesaria para el estudio: como el número de los estudiantes de grado superior en Lima Metropolitana, las tendencias de consumo y la oferta actual de sangucherías en Lima Metropolitana. De esta forma se detectó que existe una demanda insatisfecha en cuanto a sangucherías de buena infraestructura, donde los estudiantes puedan interactuar entre sí, y tengan un espacio para sociabilizar. También hay poca oferta en cuanto a variedad de sabores en los distintos tipos de sándwiches, por ende se desea entender las necesidades que impulsan a la compra por parte de los estudiantes de grado superior, de acuerdo a ello se plantean los siguientes objetivos para la investigación de mercado.

Objetivos:

- Identificar el mercado potencial para la venta sándwiches en base a carne de cerdo para estudiantes universitarios o de educación superior.
- Determinar la intención de compra generada por el sabor fusión.
- Determinar la intención de compra generada por la temática musical.
- Determinar la disposición de pago por el concepto de una sanguchería con temática musical y sabores fusión.
- Determinar que percepción tiene el público objetivo sobre los sándwiches en base a carne de cerdo.
- Determinar qué temática musical es la que genera mayor intención de compra en el público objetivo.
- Identificar la ubicación y las características óptimas del local.

3.2. Formulación del diseño de investigación

Para cada componente del problema que se detalla a continuación, la encuesta se enfocará a recabar toda la información requerida de los participantes seleccionados:

Componente 1: Criterios de elección de la sanguchería

Este componente incluye los criterios que se usaría para la elección de una sanguchería de acuerdo al marco teórico y a las preguntas formuladas a expertos lo que se busca es conocer ¿qué atributos son relevantes al momento de elegir una sanguchería?

Componente 2: Evaluación de la competencia

A partir de las conversaciones con la gerencia, se pedirá a los encuestados que evalúen a los competidores en base a los criterios de elección resultantes del componente 1; la interrogante a dar respuesta es ¿cómo evalúa a la competencia en base a los atributos de elección antes mencionados?

Componente 3: Elección del tipo de sánduche

En este componente se analizará la preferencia por los diversos tipos de sánduches que ofertan los competidores. El objetivo de este componente es conocer ¿qué tipo de sánduches compran o prefieren?

Componente 4: Características demográficas, psicográficas y conductuales

Se obtendrán características demográficas estándar, además de las características psicográficas relevantes para el negocio como los son el estilo de vida, clase social y personalidad, así como conductuales tales como las ocasiones y la frecuencia de consumo, y la actitud hacia el producto.

3.3. Recopilación de datos

Primero se realizó la búsqueda de información a través de fuentes secundarias, y se tomó como referencia diversas fuentes encontradas, entre ellas se tomaron tesis referidas a restaurantes y comida rápida; también se tomó como referencia y guía a la tesis de plan

de marketing estratégico para la introducción de un local de comida fusión peruano-española bajo el concepto de “Tapas-Bar”, así como también se tomó en cuenta data del INEI, del APEIM y artículos gastronómicos. Dicha data encontrada sirve de sustento para la elaboración de esta tesis.

Para la recolección de datos de fuentes primarias se utilizaron dos métodos: el cualitativo y el cuantitativo.

3.4. Investigación cualitativa

Se utilizó la investigación cualitativa con el objetivo de saber cuáles son las preferencias de los consumidores y que perspectivas tienen los expertos en el rubro sobre el negocio. Las técnicas que se utilizaron para la investigación cualitativa fueron:

3.4.1. El método de observación no participativa:

Donde se asistió a los locales considerados como competencia directa e indirecta, que sirvió para comparar el portafolio de productos de diversos locales, el rango de precios, la ubicación y distribución del local. También se observó que no existe ninguna sanguchería cuyo formato sea la temática musical o sabores fusión como competidores directos dentro de la zona de influencia.

3.4.2. Las entrevistas de profundidad a expertos del sector alimentario:

Se utilizó para determinar las principales tendencias del mercado en cuanto a procesos logísticos, ambientación de los locales y calidad del servicio. Para ello se realizaron 2 entrevistas a Royer Castañeda Murayari y Merlín Albany Laura Carrera, expertos en el rubro alimentario, lo que permitió realizar un análisis comparativo de las mejores sangucherías de Lima Metropolitana. También se entrevistó a la dueña de la porcícola “Don Lucho” Margarita Ochoa, experta en temas de crianza y producción porcina de forma empírica. Para las entrevistas se elaboró una guía con pautas y lineamientos para que el entrevistador guíe al entrevistado a lo largo del proceso. Ver anexo 3.

3.4.3. Los focus group:

Se utilizó para determinar los factores y atributos que el público objetivo considera relevantes al momento de elegir una sanguchería, tales como: el sabor, el tamaño del sánduche, el precio, la ubicación del local, el ambiente del local, la infraestructura, la limpieza e higiene, la música en el local y los horarios en que suelen comer un sánduche. Para ello se realizó un focus group con prueba de producto a 24 estudiantes de educación superior de 18 a 25 años, en tres grupos de 8 estudiantes en cada grupo, con el objetivo de medir la aceptación del concepto de una sanguchería con temática musical y de sabores fusión. En el anexo 2 se observa la guía de pautas y preguntas realizadas en el focus group y en el anexo 5 se tiene el listado de personas que asistieron al focus group.

3.5. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa servirá para definir de manera concluyente algunos de los factores probados en la investigación cualitativa, tales como: los atributos más relevantes para el público objetivo y la aceptación del concepto o idea de negocio. Las técnicas que se utilizaron para la investigación cuantitativa fueron:

3.5.1. Encuestas a estudiantes de educación superior:

Con el objetivo de medir la intención de compra de los sánduches sabores fusión bajo el concepto de la temática musical, para ello se realizaron 196 encuestas con preguntas cerradas a estudiantes de educación superior de 18 a 25 años que viven dentro de Lima Metropolitana. Considerando un margen de error del 7%, un nivel de confiabilidad del 95% y el tipo de muestreo realizado fue probabilístico aleatorio simple. Las encuestas se encuentran en el Anexo 1.

3.5.2. Preparación y análisis de datos

Para definir el número de encuestados, aplicamos la fórmula de proporciones según Malhotra, 2008.

$$N=Z^2*P*(1-P)/E^2= 196$$

Donde:

N	Número de la muestra	
Z	Valor de la variable aleatoria de distribución normal estándar	1.96 A un nivel de confianza del 95%
P	La proporción poblacional de todas las respuestas de la encuesta	0.5 Máxima dispersión posible
E	Error de muestreo	7% Menor que 10%

Elaboración: Autores de esta tesis

3.6. Conclusiones de entrevistas a expertos

Los resultados resumidos de las entrevistas se observan en la tabla 3.1. en las que se muestran los comentarios relevantes de Royer Castañeda Murayari, experto en cocina con experiencia en el departamento de publicidad de alimentos y bebidas de Supermercados Peruanos; y de Merlín Laura Carrera que es experta en gestión de operaciones, teniendo 12 años de experiencia en el mercado en empresas como Bombos, Norkys y Popeyes.

Tabla 3.1. Resultados de entrevistas a profundidad

Entrevistados	Tema: Conocimiento del rubro
Royer Castañeda Murayari	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recomienda desarrollar con probabilidad de éxito un sabor de pachamanca y el saltado correctamente ahumado. 2. A la hora de elegir un proveedor: que el producto sea fresco, que la entrega sea puntual y que sea también barato. 3. Sugiere dos equipos en la cocina: (1) producción, para habilitar siempre lo que se desea, y (2) la cocina principal, equipo que se concentra en el despacho y en que salga bien un plato: carne bien cocida y con sabor. Son pocos los restaurantes que trabajan de esta manera pero es lo más recomendable. 4. Estima que para una venta diaria de 1,000 hamburguesas se necesiten 4 cocineros en producción que trabajen desde

	<p>las 8 a.m. hasta las 4 p.m. y recomienda que sean practicantes como estrategia para minimizar costos.</p> <p>5. En cuanto a los sándwiches prefiere que la cocción sea al horno por un tema operativo porque es más rápido preparar y porque permite determinar con mayor exactitud el gramaje para cada sándwich.</p> <p>6. Sugiere mucho cuidado (“primordial”) en tener todos los utensilios / herramientas necesarios para generar la producción, por ejemplo una máquina moladora de carne para las hamburguesas, para minimizar el tiempo en la preparación y hacer eficiente el uso de recursos.</p> <p>7. Un cocinero recién egresado está ganando máximo hasta S/.1,200 y puede estar en comida caliente o fría.</p>
<p>Merlín Laura Carrera</p>	<p>1. Los tiempos de cocción dependen del tamaño de la hamburguesa, la junior (85 gr) se cocina en 5 min. La mediana (135 gr) se cocina en 7 min. y la grande (200 gr) se cocina en 8 - 9 min. La hamburguesa debe tener una cocción estándar y depende también de la experiencia que tenga el parrillero.</p> <p>2. Se optimizaban las operaciones en Bambos, porque se utilizaba la aquafresh, una máquina que sirve para mantener caliente las hamburguesas una vez que estas salían de la parrilla.</p> <p>3. El carbón es un factor importante. Si está muy alto el tiempo de cocción es menor. Es importante que el calor se distribuya uniformemente en la hamburguesa.</p> <p>4. El mayor costo de la hamburguesa de Bambos viene del almacenaje, la lechuga llega cortada, el ají llega preparado, todas las salsas llegan preparadas. El 4% de la venta se va como costo de almacén.</p>

	<p>5. La variable más importante para el control de los alimentos es la temperatura a la que se almacena la comida.</p> <p>6. En Norkys para manejar términos de cocción de la carne es necesario tener un área caliente y un área fría en el horno.</p> <p>7. En Norkys la capacitación se realiza solo a los administradores de tienda y supervisores, ya que la rotación en ellos es baja, sólo rota alto el personal de salón. Cuentan con protocolo de servicio.</p> <p>8. Los sabores son muy importantes e influyen en la decisión de compra pero depende del sector. Zonas como San Borja, San Miguel, Caminos del Inka, Minka y Camino Real son zonas donde sí pagan 25 o 30 soles por una hamburguesa, pero en San Juan de Lurigancho la gente no paga 17 soles por un cuarto de pollo a pesar que es mayor cantidad, mayor volumen y sacia más. En San Juan de Lurigancho la gente ve más el volumen que la calidad.</p> <p>9. En Bambos la rotación del personal era alta sobre todo cuando acababan las vacaciones. No había propinas, pero sí había bonos por buenos resultados de evaluación de cliente incógnito. El perfil del trabajador era jóvenes de 18 a 25 años con carácter, independencia y responsabilidad. Fidelizan al personal por el lado de la capacitación, dichas capacitaciones eran mensuales y a todo el equipo.</p> <p>10. La operación de Bambos tenía controles estrictos con formatos especiales, por ejemplo se controlaba la temperatura de las cámaras 3 veces al día.</p>
--	---

Elaboración: Autores de esta tesis

3.7. Conclusiones de la investigación de mercado cualitativa

Del análisis del focus group, se concluye lo siguiente:

- De los 3 grupos del focus group, todos coinciden que el lugar donde suelen consumir un sánduche es cerca a su centro de estudios o a su casa.
- Se observó que los atributos valorados por los hombres fue diferente a los atributos que valoran las mujeres respecto a un sánduche; ya que para los hombres es importante que el sánduche sea grande, que el espesor de la carne sea grueso y que la carne sea jugosa; mientras que para las mujeres lo importante es el sabor y que la carne no sea tan gruesa en espesor.
- En cuanto a los atributos más relevantes del local, todos coinciden en que la higiene es lo más importante a la hora de elegir el lugar donde van a comer.
- Las cremas que más aceptación tuvieron fueron: Rocoto, maracuyá, ají y aceituna.
- La mayoría de los estudiantes también coincidió en que sería un plus si el local contara con enchufes de carga para los celulares y wifi gratis.
- La temática musical es una idea que agrado a los 3 grupos, y todos coinciden en decir que el tipo de música que escucharían sería suave, tranquila y que no sea estridente, como acompañamiento a la hora de comer y para poder conversar. Los géneros más preferidos serían: baladas en inglés, música Pop, rock en inglés, rock en español, rock de los 80.
- En cuanto al diseño del local, los muebles, la barra y la decoración; los 3 grupos coinciden en un diseño con colores vivos, que inspire un ambiente juvenil como se observa en la siguiente figura 3.1.

Figura 3.1. Diseño elegido por el público objetivo



Fuente y elaboración: foursquare.com/refilo.

- Respecto a los sabores presentados, se tiene la siguiente apreciación: (Ver tabla 3.2.)

Tabla 3.2. Sabores presentados en el focus group

Sabor	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	¿Cuánto pagaría?
Criollo	sí les gustó	sí les gustó	sí les gustó	5 a 10 soles
Pachamanca	no les gustó	sí les gustó	sí les gustó	5 a 9 soles
Oriental	sí les gustó	no les gustó	sí les gustó	3 a 10 soles
A la brasa	sí les gustó	sí les gustó	sí les gustó	5 Soles

Elaboración: Autores de esta tesis

- La denominación del termino Taipá salió del focus group, del grupo de estudiantes hombres que en la conversación generalizaban diciendo que les gustaría un sánduche bien taipá refiriendose a abundante, grande, contundente, que llene; y en base a ello se inspiró el nombre de la marca.
- Sobre el concepto o idea del negocio, todos coinciden en que les parece una idea muy interesante como un lugar que sea el punto de encuentro de las amistades, donde se sientan cómodos y puedan compartir momentos agradables.
- Cuando se les preguntó si visitarían un local con este concepto o idea de negocio; todos dijeron que sí. Sin embargo la mitad de los participantes dijo que no pagaría más de 10 soles por un sánduche en la zona donde se dijo que se abriría el local (cuadra 3 de la av. Petit Thouars).
- Todos los grupos coinciden en que es importante la ubicación y que de ello depende el precio que están dispuestos a pagar; dijeron que si es en Miraflores o San Isidro pagarían en promedio 20 soles por un sánduche.
- Cuando probaron los sánduches de sabores fusión, el primer comentario que hicieron fue que les pareció novedoso y muy rico; sin embargo el sabor de la carne se pierde con el pan y las papas; debido a ello sugirieron que las papas se sirvan a parte en el plato y no dentro del sánduche.

- Cuando se les preguntó en qué preparaciones consumen la carne de cerdo en un ságuiche, todos dijeron que en el pan con chicharrón y sólo 2 de los 24 participantes del focus group dijeron que alguna vez habían comido hamburguesa de cerdo, la mayoría no la consume porque no la venden, pero no porque no les guste sino más bien porque no es común ver este tipo de preparación en el mercado.

3.8. Conclusiones de la investigación de mercado cuantitativa

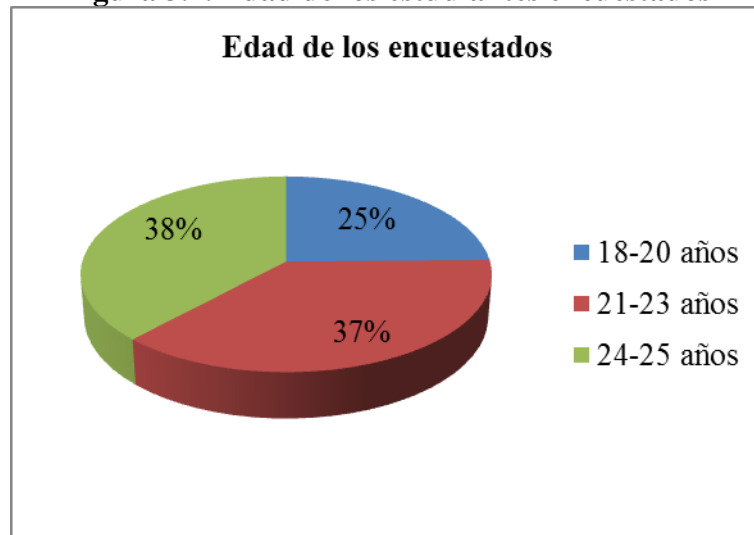
Del análisis de las encuestas se tienen los siguientes hallazgos y resultados:

Indicadores demográficos: El 25% de los estudiantes encuestados tienen entre 18 y 20 años, el 37% tienen entre 21 y 23 años y el 38% tienen entre 24 a 25 años. Ver figura 3.2.

La mayoría de los estudiantes encuestados viven en los distritos del Callao (13%), Los Olivos (13%) y San Juan de Lurigancho (11%). Ver figura 3.3. El 52.3% de los encuestados fueron hombres y el 47.7% fueron mujeres.

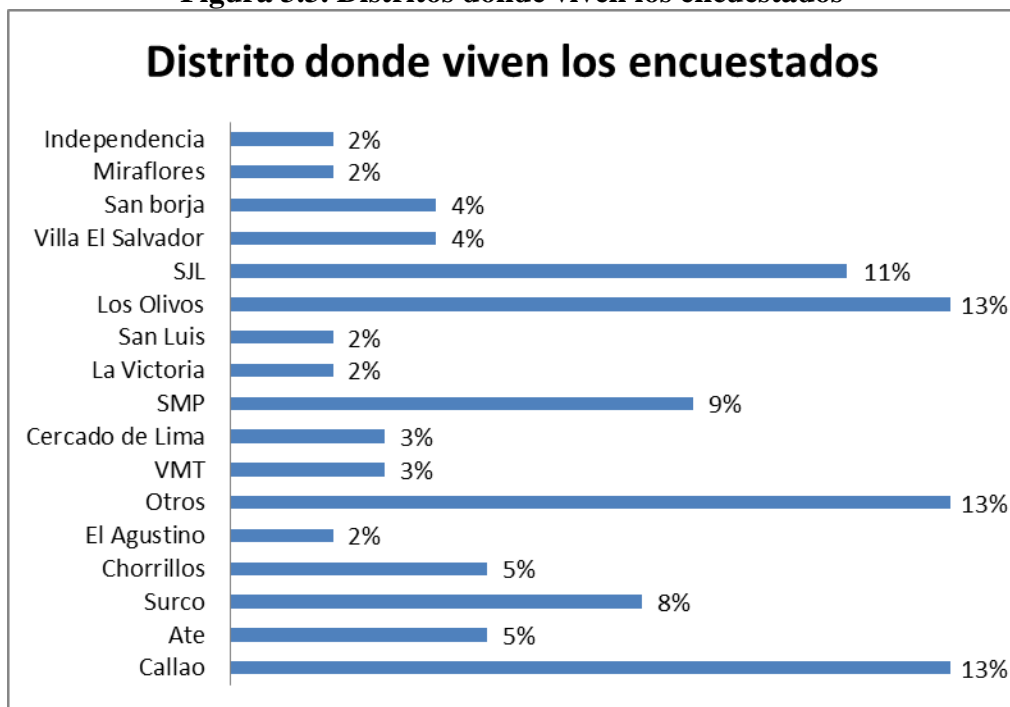
El 15% de los encuestados estudia en la Universidad Tecnológica del Perú y el 13% estudia en la Universidad de Las Américas, ambas instituciones están dentro de la zona de influencia donde se implementará la sanguchería. Ver figura 3.4.

Figura 3.2. Edad de los estudiantes encuestados



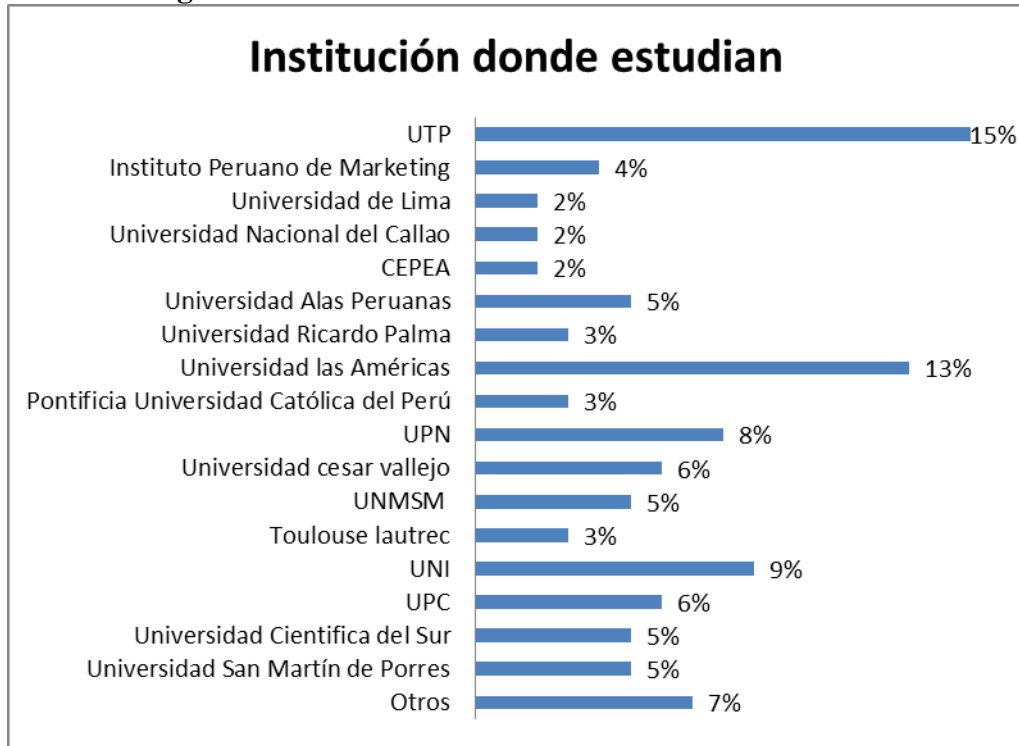
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Figura 3.3. Distritos donde viven los encuestados



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Figura 3.4. Institución donde estudian los encuestados



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Patrones de consumo: El 25% de los encuestados dijo que consume 1 vez por semana sándwiches fuera de casa y un 22% dijo que consume 2 a 3 veces por semana, tal como se observa en la tabla 3.3.

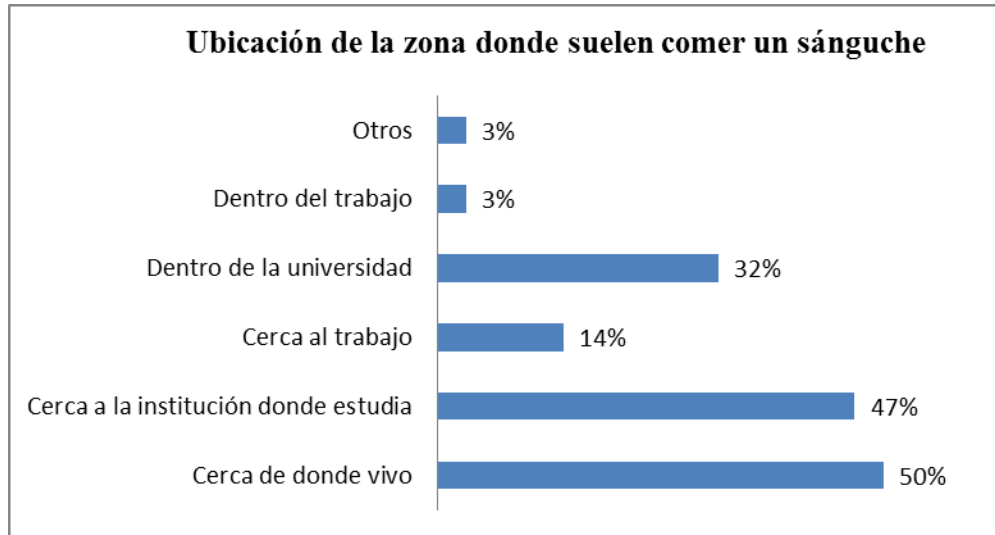
Tabla 3.3. Frecuencia de consumo de sándwiches fuera de casa

Frecuencia de consumo de sándwiches	
1 vez por semana	25%
2 a 3 veces a la semana	22%
1 vez al mes	21%
2 veces al mes	21%
Menos de 1 vez al mes	12%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El 50% de los encuestados dijo que consume sándwiches cerca de donde vive, el 47% dijo que cerca a la institución donde estudia y un 32% dentro de la institución donde estudia, ver figura 3.5. En base a este resultado es que Taipá decide la ubicación del local.

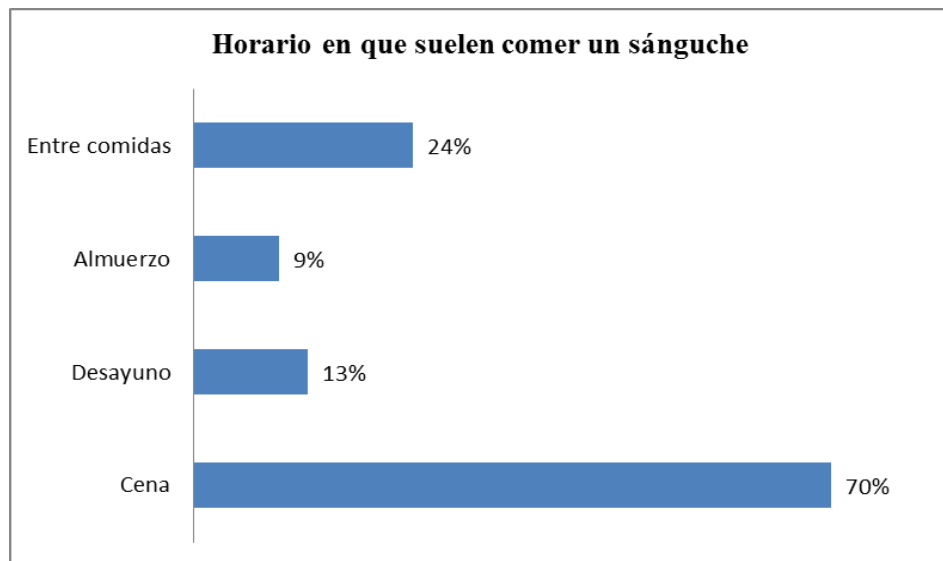
Figura 3.5. Ubicación de la zona donde comen un sánduche



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Ante la pregunta ¿En que momento del día comes un sánduche? El 70% de los encuestados respondió que en la hora de la cena y un 24% lo hace entre comidas. En función a ello es que Taipá definió el horario de atención. Ver figura 3.6.

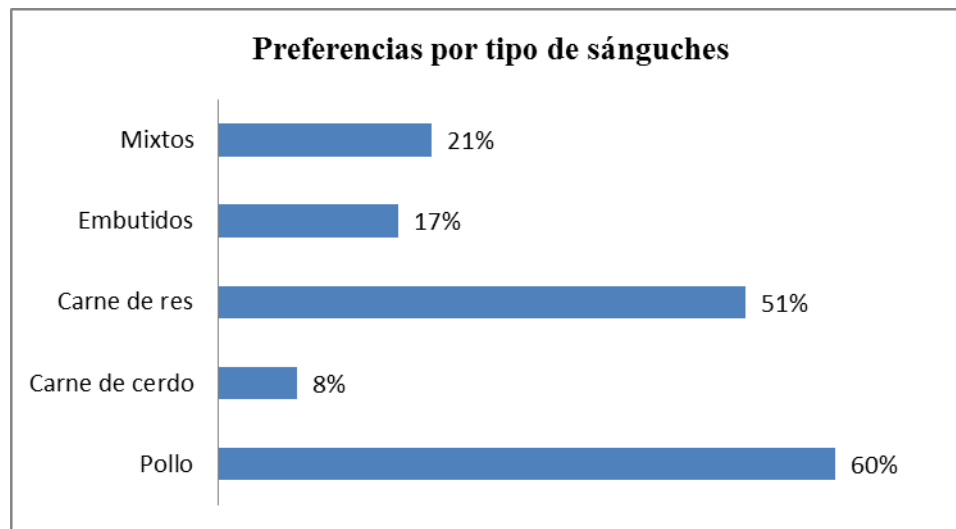
Figura 3.6. Horario en que suelen comer un sánduche



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El 60% de los encuestados dijo que el tipo de sánduche que prefieren es el de pollo, un 51% dijo que prefiere la carne de res, el 21% dijo que prefiere el sánduche mixto (de jamón y queso), el 17% dijo que prefiere el sánduche de embutidos y sólo el 8% dijo que prefiere la carne de cerdo. Ver figura 3.7. Este es un factor importante a tener en cuenta ya que la carne de cerdo está relacionada a platos como el choncho al palo o el choncho a la caja china, pero no lo relacionan a comerlo en un sánduche a menos que sea en un pan con chicharrón.

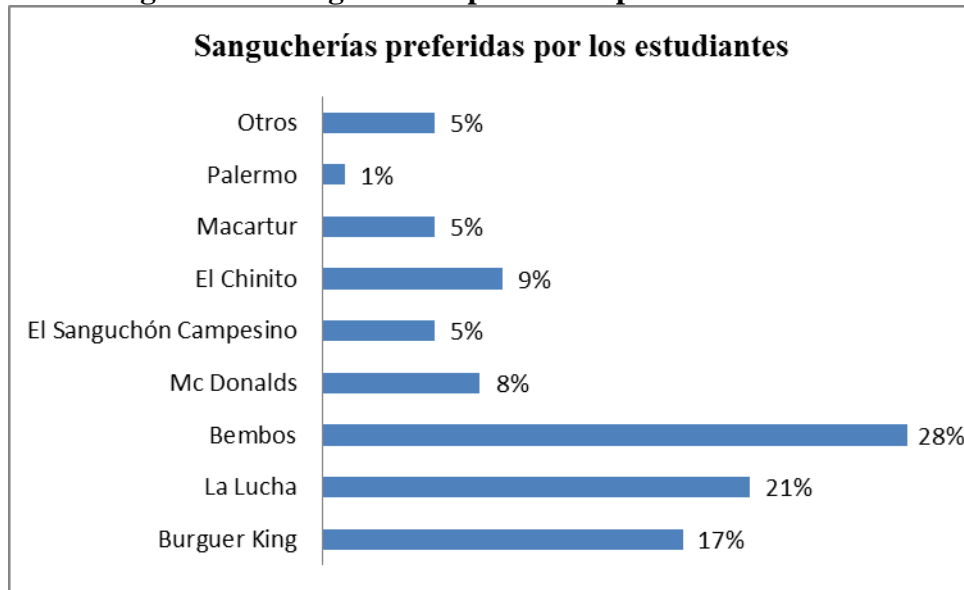
Figura 3.7. Preferencias por tipo de sánduches



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Lugares donde prefieren comer un sánduche: Ante la pregunta ¿Cuál de las siguientes sangucherías consideras que te gusta más? El 28% de los encuestados dijo Bembos, el 21% dijo La Lucha y un 17% dijo Burger King. Ver figura 3.8.

Figura 3.8. Sangucherías preferidas por los estudiantes



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Atributos más importantes para el consumidor: En la encuesta se analizaron 10 atributos que fueron valorados por los encuestados en una escala del 1 al 7, donde 1 es lo menos importante y 7 es lo más importante. El sabor del sánduche es el atributo que prevaleció con 5.49 como promedio, seguido de la limpieza, el servicio, el ambiente del local y el tamaño del sánduche como se aprecia en la tabla 3.4. En base a estos 5 atributos principales es que se enfocará la estrategia del negocio.

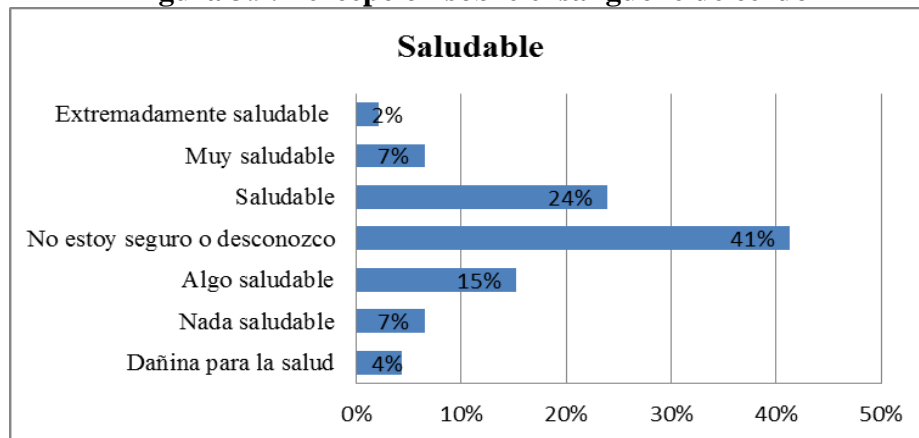
Tabla 3.4. Atributos

Atributo	Promedio	Desviación estándar
Sabor	5.49	2.02
Limpieza	5.41	2.01
Servicio	5.04	1.95
Ambiente del local	4.76	1.89
Tamaño del sánduche	4.74	2.00
Grosor de la carne	4.31	2.07
Infraestructura	4.24	1.93
Ubicación	4.19	1.87
Música	3.78	1.95
Precio	3.75	2.38

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Percepción de la carne de cerdo: Ante la pregunta ¿Qué tan saludable considera el sánduche de carne de cerdo?, el 41% de los encuestados considera que no está seguro o no sabe que tan saludable es la carne de cerdo. Ver figura 3.9. Con este resultado Taipá tiene la oportunidad de mostrarle al público objetivo las propiedades o beneficios de consumir carne de cerdo.

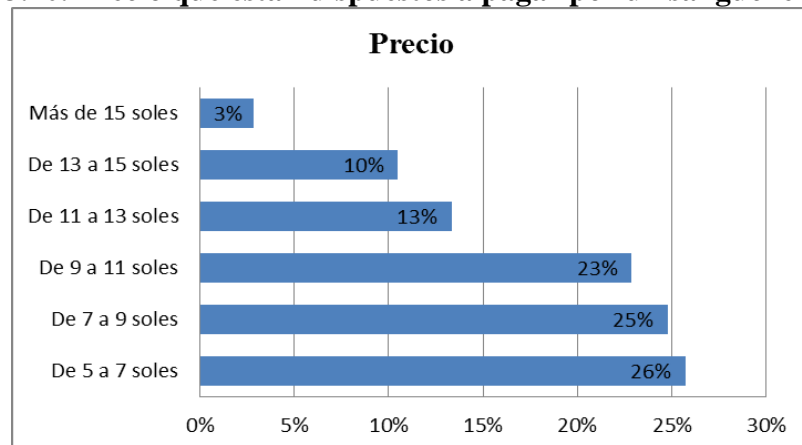
Figura 3.9. Percepción sobre el sánduche de cerdo



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Precio: El 26% de los encuestados está dispuesto a pagar entre 5 a 7 soles, el 25% de 7 a 9 soles, el 23% de 9 a 11 soles, el 13% de 11 a 13 soles, el 10% de 13 a 15 soles y un 3% está dispuesto a pagar más de 15 soles. Ver figura 3.10.

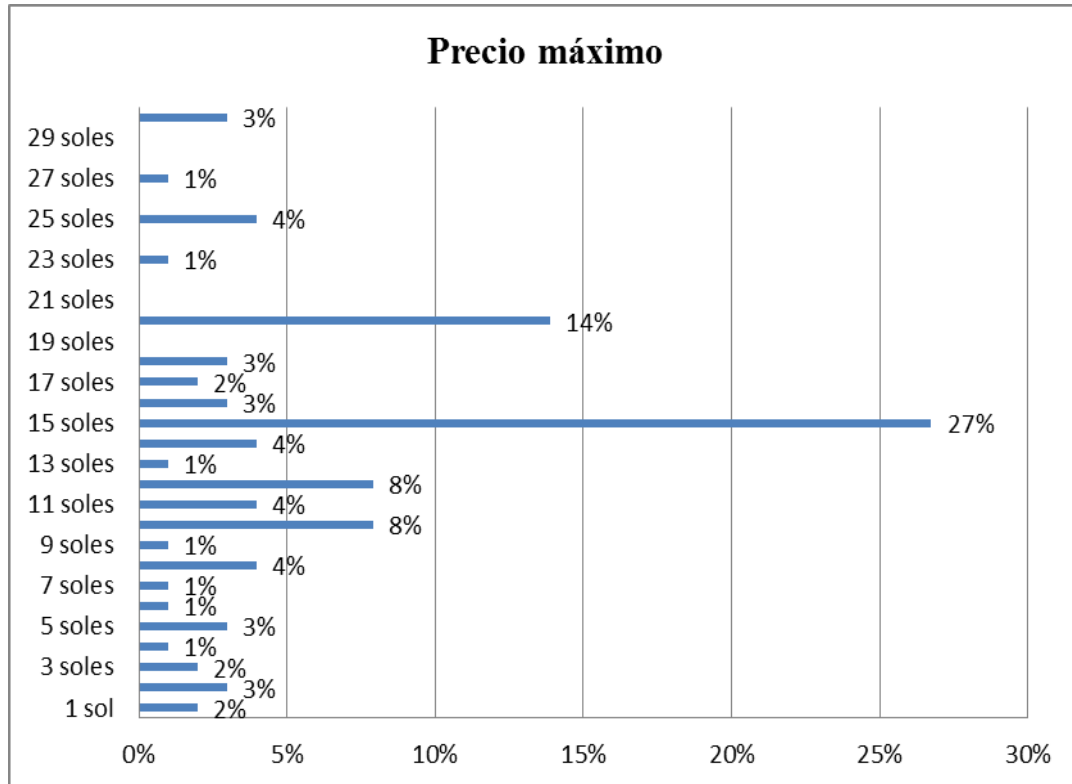
Figura 3.10. Precio que están dispuestos a pagar por un sánduche de cerdo



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Un 27% de los encuestados considera que a partir de 15 soles ya no pagaría por un sánduche de cerdo por considerarlo caro y un 14% dijo que a partir de 20 soles ya lo considera caro. Ver figura 3.11.

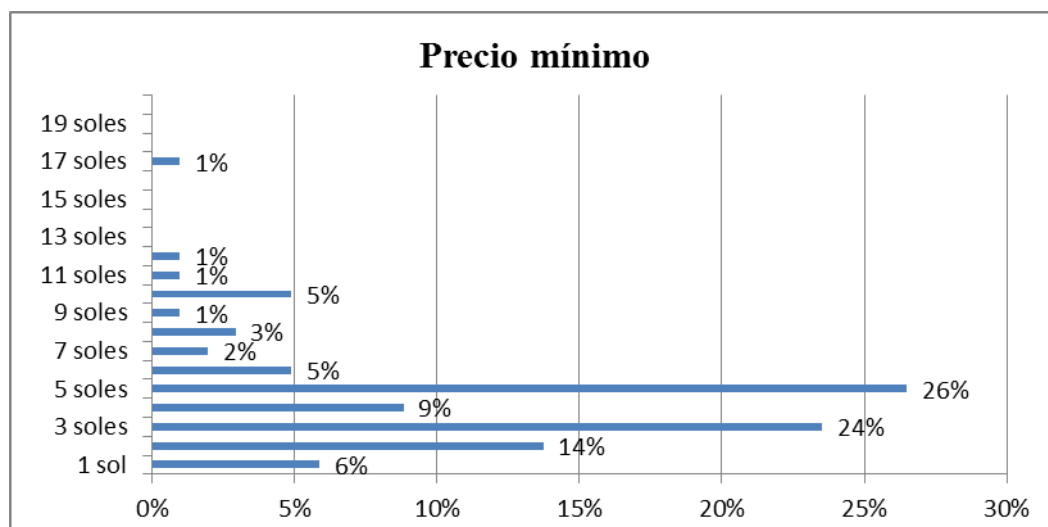
Figura 3.11. Precio máximo que están dispuestos a pagar



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El 26% de los encuestados considera que no compraría un sánduche de cerdo que cueste menos de 5 soles por considerarlo de dudosa calidad, el 24% no lo compraría por menos de 3 soles y un 14% no lo compraría por menos de 2 soles. Ver figura 3.12.

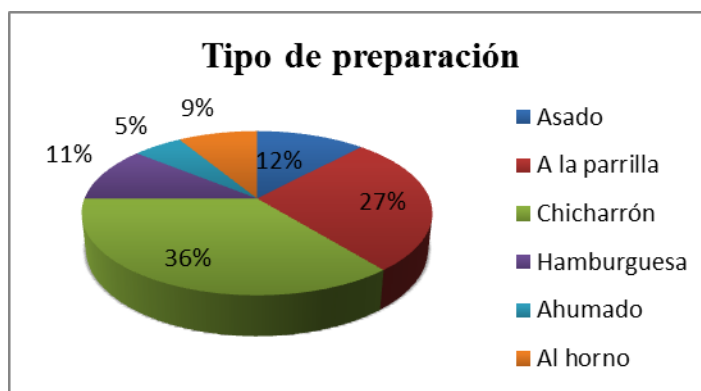
Figura 3.12. Precio mínimo que están dispuestos a pagar



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Tipo de preparación: El 36% de los encuestados prefiere un sánduche de cerdo en la preparación de chicharrón, un 27% lo prefiere a la parrilla y un 11% lo prefiere en hamburguesa. Ver figura 3.13. Este resultado denota la importancia de incentivar el consumo de carne de cerdo en hamburguesas, ya que como se observó en la figura 3.7. la mayoría de estudiantes prefiere las hamburguesas de pollo y de res; y la carne de cerdo suelen consumirla más como chicharrón. En base a estos resultados es que Taipá decidió ofrecer en su carta sánduches de chicharrón y hamburguesas de cerdo.

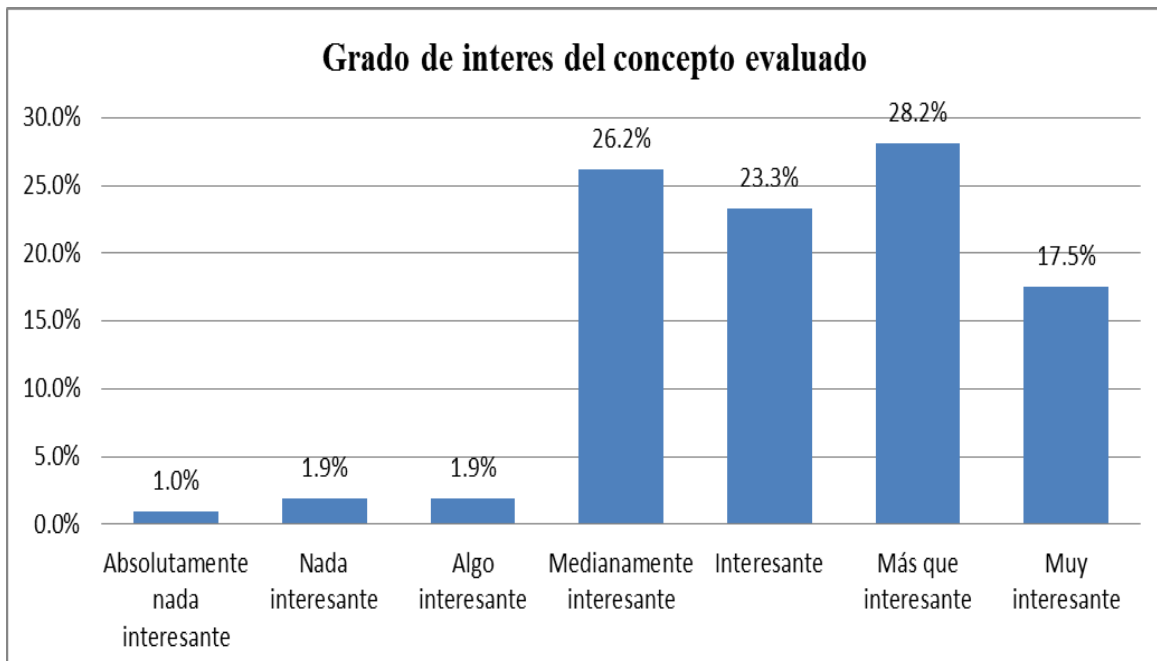
Figura 3.13. Tipo de preparación que prefieren los encuestados



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Evaluación del concepto: En la figura 3.14. se presenta el porcentaje de personas que marco entre la escala del 1 al 7 a la pregunta ¿Qué tan interesante le parece la idea de un lugar donde se ofrezca una variedad de sándwiches de cerdo en la preparación de hamburguesa y chicharrón en sabores fusión, como a la brasa o a la pachamanca; en un local ambientado bajo una temática musical, en una zona cercana a institutos o universidades? Donde 1 es absolutamente nada interesante y 7 es muy interesante. Se obtuvo que al 23.3% le pareció interesante, al 28.2% le pareció más que interesante y al 17.5% le pareció muy interesante.

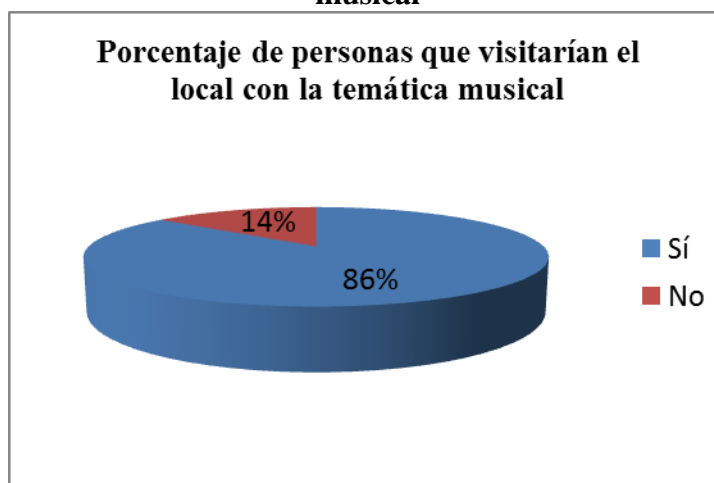
Figura 3.14. Evaluación del concepto



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 3.15. se observa el porcentaje de personas que están dispuestas a visitar una sanguchería con temática musical. Ante la pregunta ¿Visitarías una sanguchería con temática musical?, el 86% de los encuestados dijo que si lo haría y el 14% dijo que no lo haría.

Figura 3.15. Porcentaje de personas que visitarían una sanguchería con temática musical



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Variedad de sabores e intención de prueba: Los sabores del sánduche de cerdo que los encuestados están dispuestos a probar son: el sánduche de cerdo sabor clásico, a la brasa y el sabor criollo; mientras que el sánduche de sabor pachamanca y el oriental son los que menos se animarían a probar, tal y como se muestra en la tabla 3.5. donde se observan los promedios de las escalas elegidas por los encuestados, donde 1 es que definitivamente no lo haría y 7 es que definitivamente si lo haría.

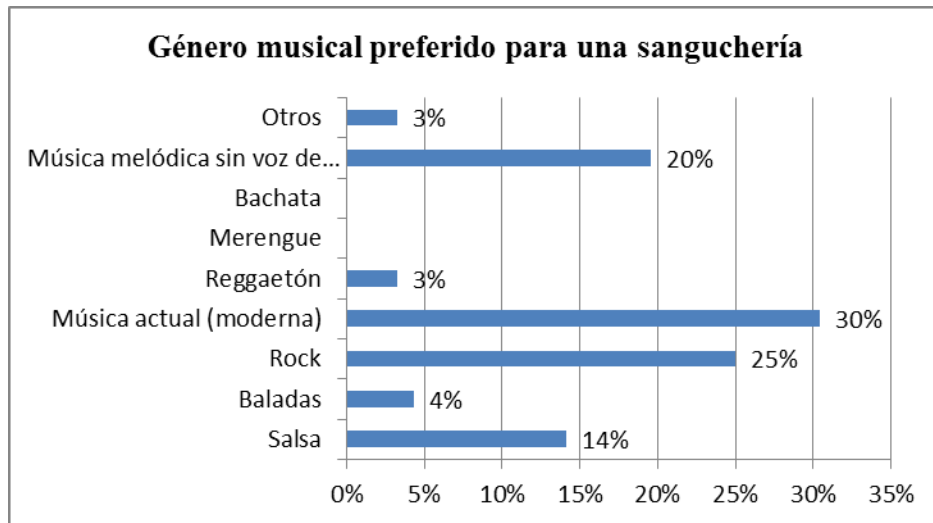
Tabla 3.5. Variedad de sabores

Sabores	Promedio	Desviación estándar
Clásico	4.82	2.06
A la brasa	4.78	2.07
Criolla	4.77	1.97
Pachamanca	3.96	1.83
Oriental	3.55	1.93

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Temática musical: A la pregunta ¿Qué género musical le gustaría que pusieran en una sanguchería?, los 3 géneros que prefirieron los encuestados fueron: la música moderna o actual, el rock y la música melódica sin voz de cantante. Ver figura 3.16.

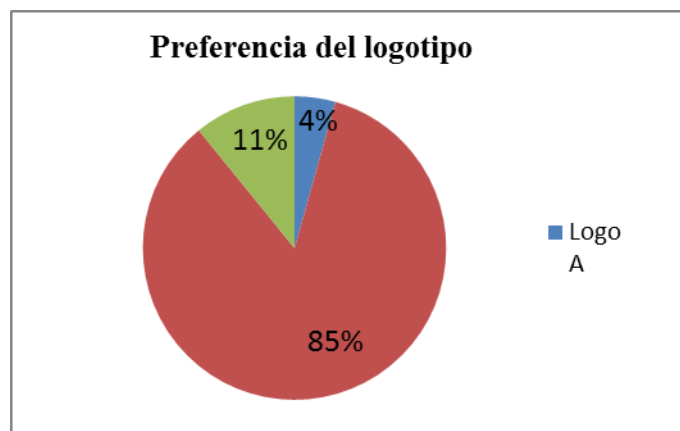
Figura 3.16. Género musical preferido para una sanguchería



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Logotipo de la marca: De los 3 logotipos presentados, los resultados de la encuesta muestran que el logotipo B fue el elegido por los encuestados con un 85%, tal como se aprecia en la figura 3.17. y en la figura 3.18. se observan los logotipos.

Figura 3.17. Logotipo elegido por los encuestados



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Figura 3.18. Logotipos presentados a los encuestados



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

3.9. Conclusiones del capítulo

- De todo el análisis realizado en la investigación cualitativa y cuantitativa se concluye que el atributo más valorado por los estudiantes es el sabor y la limpieza o higiene del local; bajo esas premisas Taipá consolidará su estrategia de negocio motivándose en los sabores fusión.
- Del análisis cualitativo se observó que los estudiantes están dispuestos a pagar más por un sánguche dependiendo de la ubicación del local. Zonas como Miraflores y San Isidro son lugares donde pagarían hasta 20 soles y en la cuadra 3 de la Av. Petit Thouars pagarían máximo 10 soles.
- La temática musical y el sabor fusión son un factor diferenciador en la zona de influencia donde se abrirá la sanguchería Taipá, ya que en dicha zona no hay ninguna sanguchería con un formato parecido o igual.
- De la entrevista a expertos lo más importante a rescatar son los tiempos de cocción de las hamburguesas y en función a ello se manejarán las operaciones de la sanguchería Taipá.
- Taipá debe tener cuidado en los sabores que los estudiantes están menos dispuestos a probar como el sabor a la pachamanca y el oriental; ya que de lo contrario serán los

sánguches que menos ventas generen; y lo que se busca es la aceptación de nuevos sabores en el público objetivo.

4. CAPITULO IV: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

4.1. Misión y visión

Misión

Brindar una experiencia de entretenimiento y consumo a través de presentaciones y dinámicas musicales, así como a la venta de sánduches de cerdo para jóvenes estudiantes, propiciando además momentos de amistad y sano esparcimiento, cumpliendo nuestros objetivos financieros y generando crecimiento para la empresa.

Visión

Ser la sanguchería temática líder en Lima Metropolitana brindando una gran experiencia de entretenimiento y consumo a jóvenes estudiantes siendo una de las mejores empresas para trabajar, con un alto nivel de productividad.

4.2. Ventaja competitiva

Al realizarse el análisis tanto de los factores internos y externos de la organización así también como los atributos que valora el público objetivo, se han identificado las siguientes fuentes de ventaja competitiva:

4.2.1. Temática musical

El contar con esta temática es un punto diferenciador respecto a los competidores ya que no se cuenta con una cadena de establecimientos cercanos a universidades que ofrezca un espacio de entretenimiento donde los jóvenes estudiantes puedan disfrutar de presentaciones en vivo, dinámicas con temática musical y a la vez puedan disfrutar de sánduches especiales.

4.2.2. Ventajas de la temática musical

La temática musical propiciará que el local pueda ser más atractivo para el público objetivo ya que satisface la necesidad de entretenimiento sin dejar de lado la necesidad básica de alimentación, así mismo las dinámicas relacionadas a la música como los karaokes, competencias de toques y canto y charadas musicales propician el ambiente de diversión para lo comensales los cuales mejorarán su experiencia de consumo.

Ello se puede reforzar también con lo comentado en la investigación realizada por el profesor Charles Spence para Sony el cual indica que: “Cuanto más te guste la música, más te gustará lo que estés probando. Este es un ejemplo de lo que se conoce como transferencia de sensaciones. La idea es que nosotros transferimos lo que sentimos con la música a lo que pensamos sobre la comida y la bebida” (Sony, 2015).

4.3. Ser productores de carne de cerdo

El ser productores de carne de cerdo, es una característica que no puede ser fácilmente copiada por los competidores y puede ayudar a la empresa a destacarse.

4.3.1 Ventajas de ser productor de carne de cerdo

El ser productor de carne de cerdo a nivel interno produce:

- Alta disponibilidad de materia prima fresca.
- Menores costos de producción.
- No dependencia de proveedores de carne.
- Aseguramiento de la calidad de la carne.

4.3.2 Beneficios para el cliente final

Al tener las ventajas antes mencionadas estas pueden verse reflejadas hacia el público consumidor en:

- Una mayor cantidad de carne a comparación de otras con precio similar.
- Que el local cuente con gran disponibilidad de productos.

- Tener garantía de un producto de calidad.

4.4. Segmentación estratégica

La segmentación permite dividir el mercado en grupos homogéneos con características similares, para ello se realizó una segmentación estratégica del mercado enfocándose en los estudiantes de educación superior de las siguientes instituciones: Universidad Tecnológica del Perú, Universidad Telesup, Universidad Norbert Wiener, Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Instituto IDAT y el Instituto Superior Daniel Alcides Carrión, en edades comprendidas entre los 18 a 25 años y de nivel socioeconómico B y C de Lima Metropolitana, los cuales en su mayoría provienen de los distritos del Callao, Los Olivos y San Juan de Lurigancho, según datos de la encuesta realizada.

Se caracterizan por querer vivir el momento actual intensamente y buscan la felicidad y la pasión en todo lo que hacen, no se visualizan trabajando en un solo lugar hasta jubilarse, cuando sienten que su trabajo ya no representa un reto, lo dejarán sin remordimiento y buscarán otro donde se sientan más a gusto.

“No les interesa el sueño de la casa propia. Tampoco se mueren por tener su propio auto. Algunos hasta prefieren alquilar la ropa que usan en vez de comprarla (porque no es nada bueno aparecer en las fotos de Instagram o Facebook siempre con la misma ropa).

Los millennials tampoco son de acumular bienes y el único gasto que vale la pena tiene que ver con la compra del último modelo de Smartphone. Privilegian el disfrute, el viajar y la inversión en “experiencias” por sobre la posesión física de las cosas, cualesquiera que sean” (Begazo y Fernández, 2015).

Se apuntó a este público objetivo debido a que son ellos quienes demandan el mayor consumo de sánduches ya que su estilo de vida, modernos y progresistas (Arellano, 2017) no les permite disponer de tiempo para prepararse sus propios alimentos o comer en casa.

También se tiene en cuenta el criterio conductual de los estudiantes, ya que se observó que mayormente van acompañados y si van solos a realizar la compra de un sánduche, lo piden para llevar.

La ocasión de consumo también es un factor importante que se tomó en cuenta como criterio de segmentación, ya que en la encuesta y en el focus group se tuvo como

resultado que los estudiantes prefieren comer un sánduche a la hora de la cena y entre comidas.

Asimismo, el segmento pertenece a la generación de los millennials y según Forbes (2016); se tienen 6 características claves de los millennials que se mencionan a continuación:

Digitales: Son nativos digitales. Se caracterizan por dominar la tecnología como una prolongación de su propio cuerpo. Prefieren internet a la televisión convencional. El 59 % ve películas por internet y el 46 % ve televisión a través de internet, un porcentaje sensiblemente más alto que en otros grupos de edad.

Multipantalla y multidispositivo: Utilizan múltiples canales y dispositivos digitales para sus actividades. Tienen un comportamiento multitasking, es decir, con capacidad de hacer varias cosas a la vez. Esto es así especialmente en Latinoamérica donde los consumidores son mucho más multipantalla, que en otras regiones.

Nomófobos y appdictos: Son adictos al móvil, sienten la necesidad de una constante conectividad y el 45% admite que no podría estar un solo día sin su smartphone. Un 78% de los Millennials en Latinoamérica posee un móvil, un 37% tablet, un 70% laptop y un 57% desktop, según Telefónica Global Millennial Survey (2014). Este colectivo ha hecho de las pantallas de proximidad su acceso de referencia para la socialización, el trabajo y el ocio, integrándolas completamente en su vida cotidiana. La demanda de los Millennials está impulsando el extraordinario crecimiento de las aplicaciones móviles (en el Appstore se registran a nivel mundial 5 millones de descargas de aplicaciones diarias).

Sociales: Son extremadamente sociales. Un 88% de los Millennials latinoamericanos tiene perfiles en redes sociales. Consultar, compartir y comentar en ellas es la principal actividad que realizan a través de sus teléfonos inteligentes. Estos nuevos consumidores son activos y antes de comprar buscan y escuchan opiniones, generan y comparten contenidos; son muy sensibles a su experiencia online. También prefieren las redes

sociales como medio para interactuar con las empresas, un 65 % prefiere las redes sociales al contact center para ser atendidos.

Críticos y exigentes: Son mucho más críticos, exigentes y volátiles. De hecho, un 86% de los consumidores actuales declara que dejaría de hacer negocios con una empresa debido a una mala experiencia de cliente.

Exigen personalización y nuevos valores: Los millennials son clientes que no buscan exclusivamente una buena atención, sino que exigen personalización y esperan que la empresa se adecúe a sus preferencias. Son autosuficientes y autónomos, y quieren sentirse protagonistas. Valoran la participación y la colaboración, prefieren compartir a poseer y exigen nuevos valores como la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social.

4.5. Insights del público objetivo

Los insights que se identificaron en el focus group son los siguientes:

- Necesidad de aceptación, sentirse aceptado dentro de un grupo es importante para los jóvenes estudiantes.
- No disponer de tiempo, el target vive el día a día entre su centro de estudios, reuniones de trabajos grupales, algunos no solo estudian también trabajan y solo llegan a dormir a casa.
- Eligen locales que esten camino a su casa o a su centro de estudios.
- La mayoría come un sánduche en sus horas libres y continúa con sus clases en su centro de estudios.
- Les gusta pasar un buen momento en grupo, sobre todo después de exámenes y hablan de los profesores o de las preguntas del examen.
- Para los hombres es importante que el sánduche sea contundente, grande, que llene y sacie el hambre.
- Para las mujeres es más relevante el sabor del sánduche que el tamaño.

4.6 Conclusiones de la Segmentación Estratégica e Insights del público objetivo

- El segmento de jóvenes estudiantes de 18 a 25 años de nivel socioeconómicos B y C de Lima Metropolitana, lleva un ritmo de vida demandante y acelerado lo que conlleva a que busque opciones generosas y rápidas de alimentación a un precio adecuado que pueda cubrir sus necesidades.
- El segmento antes mencionado desarrolla un comportamiento millennial, es decir, tienen mucho apego a los móviles, a las redes sociales y les gusta vivir nuevas experiencias. Otra de las características observadas es que viven en distritos emergentes y buscan sentirse protagonistas.
- Taipá tiene la ventaja estratégica de contar con una gran disponibilidad de materia prima a costo de productor, ello en conjunto con la experiencia que brinda su propuesta temática musical (Vease Figura 4.17) le permite convertirse en una alternativa revelante para el público objetivo analizado.

4.7 Factores de diferenciación

4.7.1 Música en vivo y participación

La cadena contará con presentaciones en vivo de jóvenes valores, que previa evaluación, tocarán canciones en vivo del género del elegido para el día, además de ello se desarrollarán juegos y concursos para propiciar la interacción con los comensales.

En cuanto a la participación de los clientes, estos podrán seleccionar el género musical el cual deseen escuchar mediante una votación, así mismo se utilizará el mecanismo de votación para la elección de ganadores de concursos en las guerras de bandas y karaokes.

4.7.2 Infraestructura

El local se caracterizará por contar con un concepto musical de manera que la temática pueda resultar atractiva para el público objetivo, para ello se realizaron adecuaciones tanto de dispositivos de audio, video y luces; así como también de decoración para lograr este ambiente.

Adicionalmente a ello se implementarán dispositivos que ayuden a la conectividad como son internet de 45Mbps vía wifi para los comensales, así como puntos para recarga de batería de celular en las mesas de manera no se queden desconectados.

El detalle de las implementaciones relacionadas a la infraestructura se podrán observar en la estrategia de entorno físico que se presenta en el punto 4.8.7.

4.7.3 El tamaño de la porción

Se contará con 2 tamaños de sándwiches: Uno de 100 gr que será el tamaño regular y otro de 200 gr que será el grande, el cual se llamará “tamaño taipá”.

Esto basado en los resultados de las preferencias del focus group, ya que por lo general las mujeres indicaban que la porción de 100 gr les satisfacía, en cambio los chicos esperaban un sándwich de mayor tamaño.

Según la entrevista con la experta Merlín Laura, indica que el tamaño más grande de Bombos contenía una hamburguesa de 200 gr.

Uno de los factores de diferenciación de Taipá será el tamaño de la porción ya que contará con sándwiches de 200grs en su tamaño Taipá, los cuales son porciones más grandes que la competencia en la misma categoría.

4.7.4 Los sabores fusión especiales

El atributo más valorado identificado en el focus group es la variable sabor. Es por ello, que la sanguchería contará con sabores especiales como son criollo, pachamanca, oriental y a la brasa los cuales representarán un factor de diferenciación respecto al resto de sangucherías ya que se ofrecerán estos sabores nuevos al mercado.

Adicionalmente tendremos la innovación en sabores como política de la empresa dado que el riesgo de que un competidor replique los nuevos sabores es alto.

4.7.5 Sándwiches con precio al alcance

Además de tener una oferta variada y novedosa se contará con el sándwich clásico tanto en hamburguesa como en chicharrón, productos que se encontrarán a un precio muy competitivo.

4.7.6 Ubicación del local

Según lo observado en el focus group se identificó que para el target elegido un factor importante es que el establecimiento se encuentre cerca de su vivienda o de su centro de estudios. Por lo que el local se ubicará cerca de su centro de estudios para brindar el factor conveniencia una vez se presente la necesidad en los comensales.

4.8 Posicionamiento y propuesta de valor

Enunciado de Posicionamiento

Taipá es la cadena de sangucherías de temática musical líder en entretenimiento para estudiantes en Lima Metropolitana, ello porque ofrece presentaciones participativas en vivo y sándwiches especiales a los estudiantes que buscan entretenimiento y alimentación en un ambiente jovial y cercano a su centro de estudios. Es una marca innovadora, jovial y confiable que garantiza entretenimiento y calidad de producto.

Propuesta de valor

Según lo reflejado en el enunciado de posicionamiento, en conclusión la propuesta de valor es: brindar entretenimiento musical a estudiantes de educación superior y satisfacer el hambre a través de sándwiches de cerdo grandes y de excelentes sabores en un local cercano a centros de estudios.

4.9 Objetivos del plan marketing

Los siguientes serán los objetivos generales de marketing:

- Lograr la aceptación del concepto musical del servicio en al menos el 90% de los clientes.
- Lograr vender un promedio de 799 sándwiches diario a partir del primer año incrementando un 10% en los próximos 5 años.
- Lograr el lanzamiento de al menos un sándwich con sabor innovador en el mercado cada 3 meses.

4.10. Plan de marketing

4.10.1 Branding.

La elaboración de una marca es una actividad base dentro del plan de marketing, dado que esta representará el concepto o la promesa de valor tanto para los colaboradores y los clientes (Ada Leyva, 2016).

Es por ello que según lo antes mencionado y teniendo en cuenta la importancia de lo que representa una marca; para la creación del logotipo se tomará en cuenta la promesa de valor que ofrece la organización y el público hacia el cual va dirigido versus los atributos más valorados por este.

Así también se consideraron los términos coloquiales que ellos usan para referirse a la comida peruana como por ejemplo el término “taipá” (basado en el focus group)

Elección del logotipo

Para la elección del logotipo se elaboraron 3 propuestas gráficas las cuales se sometieron a consulta mediante una encuesta, en la que se identificó la propuesta que representa mejor al negocio, teniendo presente los atributos que se desea destacar .

Logotipo

La elección con mayor aceptación la siguiente:

Figura 4.1. Logotipo Sanguchería Taipá



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Nombre: Taipá

Taipá es un término utilizado en el argot juvenil para referirse a grandes porciones de comida. Siendo el tamaño uno de los factores de compra más valorados por el público objetivo se optó por elegir este nombre según la encuesta.

Colores cálidos

Para la elaboración del logotipo se utilizó como colores principales al rojo, amarillo y naranja, combinación conocida también como acorde de colores cálidos; para los colores

secundarios, los que servirán como soporte para los principales, se utilizaron el marrón, negro y blanco.

La elección de los colores primarios se determinó considerando los efectos que tendrían en el público objetivo, tomando de referencia los estudios realizados en la publicación *Psicología del Color* (Eva Heller, 2008).

Según la publicación, este acorde de colores está relacionado con la calidez, cercanía y con lo atractivo, atributos que la marca desea representar.

Figura 4.2. Acorde de colores cálidos



Fuente: Libro *Psicología del color*.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tipografía

Para la elección de la tipografía se utilizaron fuentes cursivas con el fin de reflejar cercanía y libertad, asimismo en esta categoría se eligieron fuentes que fueran legibles para ayudar a la lectura del público.

En cuanto a la elección de los colores de la fuente, esta se inspiró en los diseños tipográficos de Eliot Tupac, los cuales están bastante relacionados al Perú profundo y con el orgullo de lo autóctono.

Isotipo

Para la elección de la sección gráfica se utilizó una síntesis del sánduche en una proporción grande, ello para representar de que los sánduches se ofrecen en porciones generosas, lo cual es valorado por el público objetivo.

Slogan

Taipá ¡un sanguchón buenazo y generoso!

4.11 Estrategia de producto

A continuación, se presentarán los objetivos, indicadores y estrategias que se llevarán a cabo para tener un excelente manejo del portafolio de productos que ayuden a lograr la viabilidad del proyecto.

A. Objetivo

- Lograr lanzar al menos un sabor innovador cada 3 meses.
- Lograr una aceptación mínima del 90% del sabor del sánduche.
- Lograr un margen mínimo de 30% por producto.

B. Indicadores

- Número de sánduches lanzados trimestralmente.
- Porcentaje de aceptación del sánduche.
- Margen por productos.

C. Estrategia

El negocio contará con 2 tipos de cocciones de carne: hamburguesa y chicharrón en 5 sabores distintos y con 2 tamaños de sánduches diferentes los cuales se detallarán en el capítulo N°5.

Acción 1: Se ofrecerá 2 tipos de tamaño: regular (100 gr) y taipá (200 gr).

Los hombres que participaron en el focus group declararon que la porción de 100 gr que se ofreció les parecía pequeña, sin embargo, las mujeres declararon que les era suficiente.

Acción 2: Se ofrecerá 05 sabores distintos en cada tipo de cocción de carne

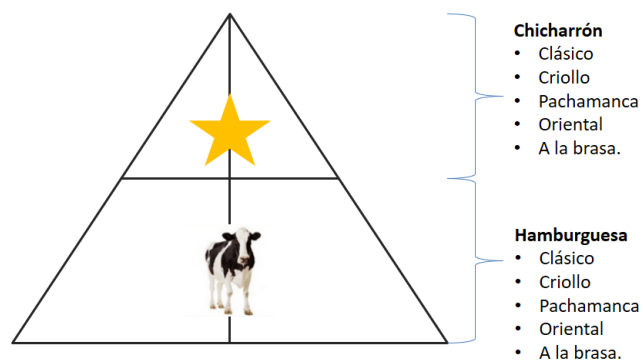
Se ofrecerá variedad al público objetivo y al validar la prueba de producto se encontró respuestas positivas, en general, de los sabores: clásico, criollo, pachamanca, oriental y a la brasa para hamburguesas y chicharrones.

Acción 03: Contar con 2 clases de productos dentro del portafolio de la empresa.

Esta acción tiene como finalidad lograr 2 tipos de objetivos, el primero será contar con una clase de productos de precios bajos que ayuden a incrementar el volumen de ventas y la segunda tener una clase de productos a mayores precios que tenga como finalidad incrementar la rentabilidad.

Por ello basados en la matriz BCG se generó la Figura 4.3. donde los productos “vaca” representan a aquellos que tendrán el objetivo de incrementar el volumen de ventas y los productos “estrella” representarán a aquellos que incrementarán la rentabilidad.

Figura 4.3. Clasificación de productos



Fuente: Los autores de esta tesis

Acción 04: Contar con combos diferenciados

Combos: La empresa también ofrecerá combos que incluyan la opción de sánduche más una bebida, los que en conjunto se podrán adquirir a un precio menor. Se plantean las

siguientes combinaciones teniendo en cuenta el comportamiento del público objetivo en la investigación por observación:

- Combo 1, compuesto por un sánduche más un vaso (16 oz.) de refresco o infusión o café.
- Combo 2, compuesto por un sánduche más un vaso (16 oz.) de gaseosa (Inka Cola o Coca Cola) debido a que se identificó que esta opción contaba con gran demanda potencial.
- Combo 3, compuesto por dos sánduches más dos vasos (de 16 oz. c/u) de refresco o infusión o café ya que se pudo identificar que muchos de los estudiantes tendían a comprar sánduches en grupos pares. Para que esta promoción pueda tener un impacto financiero positivo, solo se ofrecerá sobre los productos que tengan un margen de ganancia alto.

D. Cuadro de resumen de objetivos, acciones e indicadores

A manera de resumen se continuación presentaremos la figura 4.4. en la cual en la cual se resumirá los objetivos, acciones e indicadores que se monitorearán para llevar a cabo la estrategia de producto.

Tabla 4.1. Estrategia de producto: objetivos, indicadores y acciones

Estrategias	Objetivo	Indicadores	Acciones	Responsables
Estrategia de producto Disponer de 2 tipos de sánduches: hamburguesas y chicharrón en 2 tamaños y con 5 sabores distintos.	1. Lograr lanzar al menos un sabor innovador cada 3 meses.	1. Número de sánduches lanzados trimestralmente.	1. Se ofrecerá 2 tipos de tamaño: regular y taipá.	Supervisor de calidad / Gerente General
	2. Lograr una aceptación mínima del 90% del sabor del sánduche.	2. Porcentaje de aceptación del sánduche.	2. Se ofrecerán 2 tipos de sánduches: chicharrón y hamburguesas en 5 sabores distintos.	
	3. Lograr un margen de al menos 30% por producto.	3. Margen por productos.	3. Se tendrá un portafolio con 2 categorías de productos los de precio bajo y los de sabores especiales.	

Fuente: Los autores de esta tesis

4.12. Estrategia de precio

A. Objetivo

- Lograr una rentabilidad de 30% sobre la inversión.

B. Indicador

- ROI (Return On Investment) o RSI (Retorno sobre la Inversión). Ratio que mide y compara el beneficio o utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

C. Estrategia

La estrategia de fijación de precios estará en función a horarios especiales, ello debido a que, en horarios nocturnos, se realizarán presentaciones en vivo y demás actividades y servicios agregados que proporcionarán valor sobre el servicio base, por ello el horario nocturno presentará un incremento en el precio de los servicios.

En cuanto la etapa de introducción y crecimiento, el producto requerirá de nueva educación para que el consumidor reconozca los beneficios del mismo. Por lo tanto, en estas etapas, se fijará una estrategia de “más por lo mismo” (ver Figura 4.4.) con el propósito de lograr una rápida incursión en el mercado y un marcado crecimiento de las ventas en los siguientes años.

Figura 4.4. Posicionamiento de valor



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Análisis de precios

Para tal fin se ha realizado un benchmarking de los negocios que tienen un enfoque similar al propuesto, tomando como base el producto estrella. Se resaltan las empresas que, de acuerdo con el estudio de la zona realizado por los autores de esta tesis, son los principales competidores. (ver tabla 4.2.).

Tabla 4.2. Competidores por producto y precio

Competidor	Producto	Precio (S/.)
Tambo	Hamburguesa de pollo/carne	3.50
Biale	Sánguche de pollo/carne	4.50
	Hamburguesa de pollo/carne	8.00
Fuente de Soda Disfruta	Sánguche de pollo deshilachado	3.50
	Hamburguesa súper royal	10.50
Restaurant Niza	Sánguche de pollo deshilachado	3.00
	Hamburguesa súper royal	7.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Como parte de la investigación cuantitativa (ver capítulo 2) se consultó a los estudiantes pertenecientes al público objetivo cuánto es lo que pagarían por un pan con chicharrón y los precios oscilaban entre S/. 5.00 como mínimo y S/. 15.00 como máximo. Y en base a ello se generó la tabla 4.3. donde se muestra el tarifario de productos para el horario de la mañana, en cuanto al horario nocturno dado que los estudiantes ya empiezan a trabajar se considerará un tarifario diferente el cual tendrá un precio mayor.

Taipá también ofrecerá combos que incluyan la opción de sánguche más refresco, los cuales en su conjunto se podrán adquirir a un precio menor (Ver tabla 4.4.)

Tabla 4.3. Tarifario de productos

Por Unidad	Precio de Venta (en S/)	Precio de Venta sin IGV (en S/)	Costo sánguche sin IGV	IGV / ³ (en S/.)	Margen unitario (en S/)	Margen
Sánguches						
Hamburguesa Clásica, junior	5.00	4.24	1.74	0.45	2.50	59.0%
Hamburguesa criolla, junior	6.00	5.08	1.77	0.60	3.31	65.2%
Hamburguesa pachamanca, junior	6.00	5.08	2.08	0.54	3.01	59.2%
Hamburguesa oriental, junior	6.00	5.08	2.41	0.48	2.68	52.7%
Hamburguesa a la brasa, junior	6.00	5.08	2.51	0.46	2.58	50.7%
Hamburguesa Clásica, taipá	6.00	5.08	2.50	0.47	2.58	50.8%
Hamburguesa criolla, taipá	7.00	5.93	2.80	0.56	3.14	52.9%
Hamburguesa	7.00	5.93	2.86	0.55	3.07	51.7%

³ IGV es igual a la diferencia entre el IGV de las ventas y el IGV de las compras.

pachamanca, taipá						
Hamburguesa oriental, taipá	7.00	5.93	3.98	0.35	1.95	32.9%
Hamburguesa a la brasa, taipá	7.00	5.93	3.27	0.48	2.66	44.9%
Chicharrón Clásico, junior	7.00	5.93	1.54	0.79	4.39	74.0%
Chicharrón criollo, junior	8.00	6.78	2.01	0.86	4.77	70.4%
Chicharrón pachamanca, junior	8.00	6.78	2.12	0.84	4.66	68.8%
Chicharrón oriental, junior	8.00	6.78	3.65	0.56	3.13	46.1%
Chicharrón a la brasa, junior	8.00	6.78	2.51	0.77	4.27	63.0%
Chicharrón Clásico, taipá	9.00	7.63	2.31	0.96	5.32	69.8%
Chicharrón criollo, taipá	10.00	8.47	2.80	1.02	5.68	67.0%
Chicharrón pachamanca, taipá	10.00	8.47	2.91	1.00	5.57	65.7%
Chicharrón oriental, taipá	10.00	8.47	5.31	0.57	3.16	37.3%
Chicharrón a la brasa, taipá	10.00	8.47	3.27	0.94	5.20	61.4%
Bebidas						
Vaso de refresco x 16 oz.	2.00	1.69	0.69	0.18	1.01	59.5%
Vaso de gaseosa x 16 oz.	2.50	2.12	1.32	0.14	0.80	37.9%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Política de precios flexibles

Se aplicará una política de precios flexibles, es decir, se diferenciarán los tarifarios por turno (Tarifario 1 para el turno de 7:00 a.m. a 11:00 a.m. y Tarifario 2 para el turno de 2:00 p.m. a 11:00 p.m.) debido a que en las tardes y noches se realizarán actividades como concursos, karaokes y la presentación de grupos musicales (mayor detalle en la

“estrategia del entorno físico” del presente capítulo). Ello será posible con el uso de cartas diferenciadas, maquetas, jaladores, micados en mesa, entre otros.

Combos

Taipá también ofrecerá combos que incluyan la opción de sánduche más refresco, los cuales en su conjunto se podrán adquirir a un precio menor.

Se plantean las siguientes combinaciones teniendo en cuenta el comportamiento del público objetivo en la investigación por observación:

- Combo 1, compuesto por un sánduche + un vaso (16 oz.) de refresco o infusión o café.
- Combo 2, compuesto por un sánduche + un vaso (16 oz.) de gaseosa (Inka Cola o Coca Cola) debido a que se identificó que esta opción contaba con gran demanda potencial.
- Combo 3, compuesto por dos sánduches + dos vasos (de 16 oz. c/u) de refresco o infusión o café, debido a que se pudo identificar que muchos de los estudiantes se aproximan a comer en grupos pares, el cual está disponible en los sabores clásico, criollo y pachamanca, pues son los sabores de mayor margen de ganancia.

Ver a continuación las tablas 4.4., 4.5., 4.6., 4.7., 4.8. y 4.9.

Tabla 4.4. Tarifario 1, combo 1: sánduche + refresco o infusión o café

Por Unidad	Precio de Venta (S/.)	Precio de Venta sin IGV (S/.)	IGV (S/.)	Costo total sin IGV (S/.)	Margen unitario (S/.)	Margen (%)
Hamburguesa clásica, junior	6.50	5.51	0.99	2.42	3.08	56.0%
Hamburguesa criolla, junior	7.50	6.36	1.14	2.46	3.90	61.3%
Hamburguesa pachamanca, junior	7.50	6.36	1.14	2.76	3.59	56.5%
Hamburguesa oriental, junior	7.50	6.36	1.14	3.09	3.26	51.3%
Hamburguesa a la brasa, junior	7.50	6.36	1.14	3.20	3.16	49.7%
Hamburguesa clásica, taipá	7.50	6.36	1.14	3.19	3.17	49.9%
Hamburguesa criolla, taipá	8.50	7.20	1.30	3.48	3.72	51.6%
Hamburguesa pachamanca, taipá	8.50	7.20	1.30	3.55	3.65	50.7%
Hamburguesa oriental, taipá	8.50	7.20	1.30	4.67	2.53	35.2%
Hamburguesa a la brasa, taipá	8.50	7.20	1.30	3.96	3.25	45.0%
Chicharrón clásico, junior	8.50	7.20	1.30	2.23	4.97	69.0%
Chicharrón criollo, junior	9.50	8.05	1.45	2.70	5.36	66.5%
Chicharrón pachamanca, junior	9.50	8.05	1.45	2.81	5.25	65.1%
Chicharrón oriental, junior	9.50	8.05	1.45	4.34	3.71	46.1%
Chicharrón a la brasa, junior	9.50	8.05	1.45	3.20	4.86	60.3%
Chicharrón clásico, taipá	10.50	8.90	1.60	2.99	5.91	66.4%
Chicharrón criolla, taipá	11.50	9.75	1.75	3.48	6.26	64.3%
Chicharrón pachamanca, taipá	11.50	9.75	1.75	3.59	6.15	63.1%
Chicharrón oriental, taipá	11.50	9.75	1.75	6.00	3.75	38.4%
Chicharrón a la brasa, taipá	11.50	9.75	1.75	3.96	5.79	59.4%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.5. Tarifario 1, Combo 2: sánduche + gaseosa

Por Unidad	Precio de Venta (S/.)	Precio de Venta sin IGV (S/.)	IGV (S/.)	Costo total sin IGV (S/.)	Margen unitario (S/.)	Margen (%)
Hamburguesa clásica, junior	7.50	6.36	1.14	3.05	3.30	59.3%
Hamburguesa criolla, junior	8.50	7.20	1.30	3.09	4.12	63.7%
Hamburguesa pachamanca, junior	8.50	7.20	1.30	3.39	3.81	60.1%
Hamburguesa oriental, junior	8.50	7.20	1.30	3.72	3.48	56.2%
Hamburguesa a la brasa, junior	8.50	7.20	1.30	3.82	3.38	55.0%
Hamburguesa clásica, taipá	8.50	7.20	1.30	3.82	3.39	55.1%
Hamburguesa criolla, taipá	9.50	8.05	1.45	4.11	3.94	56.7%
Hamburguesa pachamanca, taipá	9.50	8.05	1.45	4.18	3.87	56.0%
Hamburguesa oriental, taipá	9.50	8.05	1.45	5.30	2.75	44.2%
Hamburguesa a la brasa, taipá	9.50	8.05	1.45	4.59	3.46	51.7%
Chicharrón clásico, junior	9.50	8.05	1.45	2.86	5.19	69.9%
Chicharrón criollo, junior	10.50	8.90	1.60	3.32	5.57	68.3%
Chicharrón pachamanca, junior	10.50	8.90	1.60	3.44	5.46	67.3%
Chicharrón oriental, junior	10.50	8.90	1.60	4.97	3.93	52.7%
Chicharrón a la brasa, junior	10.50	8.90	1.60	3.82	5.07	63.6%
Chicharrón clásico, taipá	11.50	9.75	1.75	3.62	6.12	68.5%
Chicharrón criolla, taipá	12.50	10.59	1.91	4.11	6.48	67.1%
Chicharrón pachamanca, taipá	12.50	10.59	1.91	4.22	6.37	66.2%
Chicharrón oriental, taipá	12.50	10.59	1.91	6.63	3.96	47.0%
Chicharrón a la brasa, taipá	12.50	10.59	1.91	4.59	6.01	63.3%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.6. Tarifario 1, combo 3: 2 sándwiches + 2 refrescos ó 2 infusiones ó 2 cafés

Por Unidad	Precio de Venta (S/.)	Precio de Venta sin IGV (S/.)	IGV (S/.)	Costo total sin IGV (S/.)	Margen unitario (S/.)	Margen (%)
Hamburguesa clásica, junior	12.00	10.17	1.83	4.85	5.32	52.3%
Hamburguesa criolla, junior	14.00	11.86	2.14	4.92	6.95	58.6%
Hamburguesa pachamanca, junior	14.00	11.86	2.14	5.53	6.34	53.4%
Hamburguesa clásica, taipá	14.00	11.86	2.14	6.37	5.49	46.3%
Hamburguesa criolla, taipá	16.00	13.56	2.44	6.97	6.59	48.6%
Hamburguesa pachamanca, taipá	16.00	13.56	2.44	7.10	6.46	47.6%
Chicharrón clásico, junior	16.00	13.56	2.44	4.46	9.10	67.1%
Chicharrón criollo, junior	18.00	15.25	2.75	5.39	9.86	64.7%
Chicharrón pachamanca, junior	18.00	15.25	2.75	5.61	9.64	63.2%
Chicharrón clásico, taipá	20.00	16.95	3.05	5.98	10.96	64.7%
Chicharrón criolla, taipá	22.00	18.64	3.36	6.97	11.68	62.6%
Chicharrón pachamanca, taipá	22.00	18.64	3.36	7.19	11.46	61.4%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.7. Tarifario 2, combo 1: sánduche + refresco o infusión o café

Por Unidad	Precio de Venta (S/.)	Precio de Venta sin IGV (S/.)	IGV (S/.)	Costo total sin IGV (S/.)	Margen unitario (S/.)	Margen (%)
Hamburguesa clásica, junior	7.50	6.36	1.14	2.42	3.93	61.9%
Hamburguesa criolla, junior	8.50	7.20	1.30	2.46	4.75	65.9%
Hamburguesa pachamanca, junior	8.50	7.20	1.30	2.76	4.44	61.6%
Hamburguesa oriental, junior	8.50	7.20	1.30	3.09	4.11	57.0%
Hamburguesa a la brasa, junior	8.50	7.20	1.30	3.20	4.01	55.6%
Hamburguesa clásica, taipá	8.50	7.20	1.30	3.19	4.02	55.8%
Hamburguesa criolla, taipá	9.50	8.05	1.45	3.48	4.57	56.7%
Hamburguesa pachamanca, taipá	9.50	8.05	1.45	3.55	4.50	55.9%
Hamburguesa oriental, taipá	9.50	8.05	1.45	4.67	3.38	42.0%
Hamburguesa a la brasa, taipá	9.50	8.05	1.45	3.96	4.09	50.8%
Chicharrón clásico, junior	9.50	8.05	1.45	2.23	5.82	72.3%
Chicharrón criollo, junior	10.50	8.90	1.60	2.70	6.20	69.7%
Chicharrón pachamanca, junior	10.50	8.90	1.60	2.81	6.09	68.5%
Chicharrón oriental, junior	10.50	8.90	1.60	4.34	4.56	51.2%
Chicharrón a la brasa, junior	10.50	8.90	1.60	3.20	5.70	64.1%
Chicharrón clásico, taipá	11.50	9.75	1.75	2.99	6.75	69.3%
Chicharrón criolla, taipá	12.50	10.59	1.91	3.48	7.11	67.1%
Chicharrón pachamanca, taipá	12.50	10.59	1.91	3.59	7.00	66.1%
Chicharrón oriental, taipá	12.50	10.59	1.91	6.00	4.59	43.4%
Chicharrón a la brasa, taipá	12.50	10.59	1.91	3.96	6.63	62.6%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.8. Tarifario 2, combo 2: sánduche + gaseosa

Por Unidad	Precio de Venta (S/.)	Precio de Venta sin IGV (S/.)	IGV (S/.)	Costo total sin IGV (S/.)	Margen unitario (S/.)	Margen (%)
Hamburguesa clásica, junior	8.50	7.20	1.30	3.05	4.15	64.1%
Hamburguesa criolla, junior	9.50	8.05	1.45	3.09	4.96	67.5%
Hamburguesa pachamanca, junior	9.50	8.05	1.45	3.39	4.66	64.3%
Hamburguesa oriental, junior	9.50	8.05	1.45	3.72	4.33	60.8%
Hamburguesa a la brasa, junior	9.50	8.05	1.45	3.82	4.23	59.7%
Hamburguesa clásica, taipá	9.50	8.05	1.45	3.82	4.23	59.8%
Hamburguesa criolla, taipá	10.50	8.90	1.60	4.11	4.79	60.8%
Hamburguesa pachamanca, taipá	10.50	8.90	1.60	4.18	4.72	60.2%
Hamburguesa oriental, taipá	10.50	8.90	1.60	5.30	3.60	49.5%
Hamburguesa a la brasa, taipá	10.50	8.90	1.60	4.59	4.31	56.3%
Chicharrón clásico, junior	10.50	8.90	1.60	2.86	6.04	72.8%
Chicharrón criollo, junior	11.50	9.75	1.75	3.32	6.42	71.1%
Chicharrón pachamanca, junior	11.50	9.75	1.75	3.44	6.31	70.1%
Chicharrón oriental, junior	11.50	9.75	1.75	4.97	4.78	56.8%
Chicharrón a la brasa, junior	11.50	9.75	1.75	3.82	5.92	66.7%
Chicharrón clásico, taipá	12.50	10.59	1.91	3.62	6.97	71.0%
Chicharrón criolla, taipá	13.50	11.44	2.06	4.11	7.33	69.5%
Chicharrón pachamanca, taipá	13.50	11.44	2.06	4.22	7.22	68.7%
Chicharrón oriental, taipá	13.50	11.44	2.06	6.63	4.81	50.9%
Chicharrón a la brasa, taipá	13.50	11.44	2.06	4.59	6.85	66.0%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 4.9. Tarifario 2, combo 3: 2 sándwiches + 2 refrescos ó 2 infusiones ó 2 cafés

Por Unidad	Precio de Venta (S/.)	Precio de Venta sin IGV (S/.)	IGV (S/.)	Costo total sin IGV (S/.)	Margen unitario (S/.)	Margen (%)
Hamburguesa clásica, junior	13.00	11.02	1.98	4.85	6.17	56.0%
Hamburguesa criolla, junior	15.00	12.71	2.29	4.92	7.80	61.3%
Hamburguesa pachamanca, junior	15.00	12.71	2.29	5.53	7.18	56.5%
Hamburguesa clásica, taipá	15.00	12.71	2.29	6.37	6.34	49.9%
Hamburguesa criolla, taipá	17.00	14.41	2.59	6.97	7.44	51.6%
Hamburguesa pachamanca, taipá	17.00	14.41	2.59	7.10	7.30	50.7%
Chicharrón clásico, junior	17.00	14.41	2.59	4.46	9.95	69.0%
Chicharrón criollo, junior	19.00	16.10	2.90	5.39	10.71	66.5%
Chicharrón pachamanca, junior	19.00	16.10	2.90	5.61	10.49	65.1%
Chicharrón clásico, taipá	21.00	17.80	3.20	5.98	11.81	66.4%
Chicharrón criolla, taipá	23.00	19.49	3.51	6.97	12.52	64.3%
Chicharrón pachamanca, taipá	23.00	19.49	3.51	7.19	12.30	63.1%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Factores para la fijación de precios

- **Costos relevantes:** el costo más importante es la materia prima; en este caso la carne de cerdo proviene de granjas propias, por lo tanto, se tiene la ventaja de un costo de materia prima menor comparado con otras sangucherías, además de que le permite ser una empresa que integra toda la cadena productiva: producción, industrialización y comercialización.
- **La sensibilidad al precio de los consumidores:** Es un factor que se validó con el focus group que se encuentra en la sección anterior.

D. Cuadro de resumen de objetivos, acciones e indicadores

A manera de resumen se continuación presentaremos la tabla 4.10. en la cual en la cual se resumirá los objetivos, acciones e indicadores que se monitorearán para llevar a cabo la estrategia de precios.

Tabla 4.10. Estrategia de precios: objetivos, indicadores y acciones

Estrategias	Objetivo	Indicadores	Acciones	Responsables
Estrategia de precios Posicionamiento de valor de más por lo mismo	Lograr una rentabilidad de 30% sobre la inversión.	Retorno sobre la inversión	Optimización operativa	Gerente General

Fuente: Los autores de esta tesis.

4.13. Estrategia de plaza y distribución

A. Objetivo

Lograr que del total de visitas diarias se puedan vender al menos 799 sánduches al finalizar el primer año.

B. Indicador

Número de estudiantes por día en el local.

C. Estrategia

Colocar el local piloto en una zona cercana a la entrada de los centros de estudios.

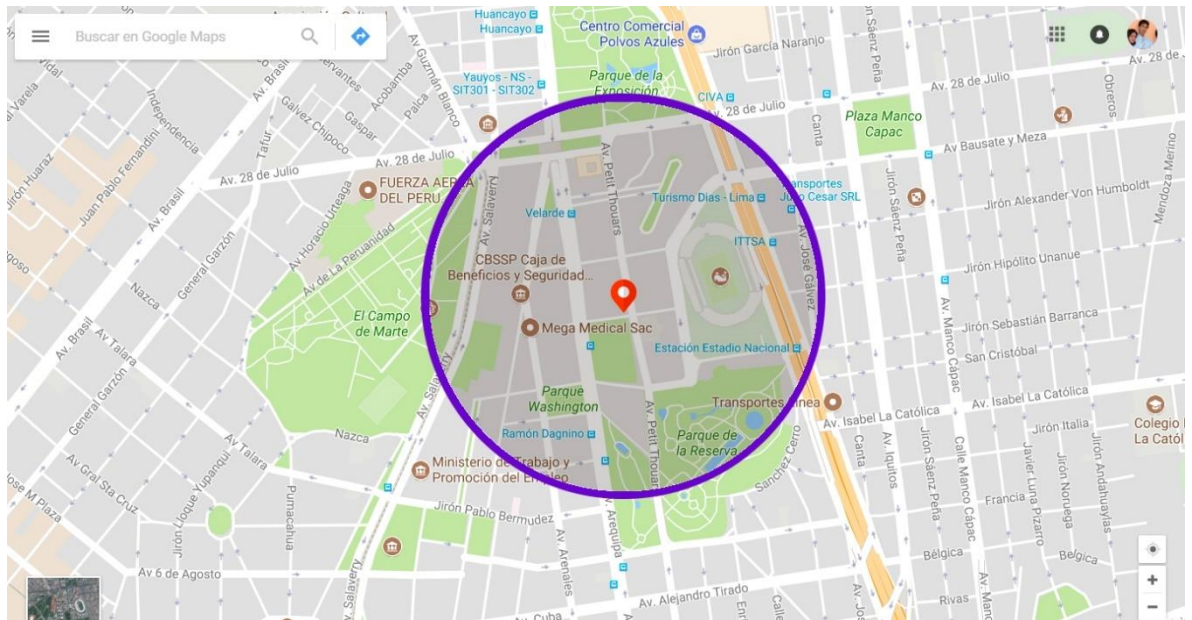
La ubicación geográfica del local como primer punto de venta se basó en factores como:

La afluencia de estudiantes dentro de la zona, la ubicación cercana a varios centros de estudios como: la Universidad Tecnológica del Perú, la Universidad Inca Garcilazo de la Vega, la Universidad Norbert Wiener, la Universidad Telesup además de institutos como Idat y Carrión; y por ser una zona muy comercial.

Además de ello, se tomó en cuenta los resultados del focus group, que indican que los estudiantes prefieren lugares cercanos a su centro de estudios o a su casa, por lo tanto se tomó como ubicación para el primer punto de venta la cuadra 3 de la Av. Petit Thouars.

Es por ello que, teniendo presente los puntos antes mencionados se procedió a delimitar el área de 1 Km² que es donde se encuentra una alta aglomeración de universidades a la cual llamaremos zona de influencia, teniendo como punto central al local piloto. Esta zona la podemos apreciar en la Figura 4.5.

Figura 4.5. Ubicación local piloto



Fuente: Google Maps
Elaboración: Autores de esta tesis

C1. La plaza o distribución en el futuro

Con el objetivo de que los distintos productos y servicios ofertados por la sanguchería Taipá estén siempre al alcance del público objetivo en el momento, forma y lugares apropiados y tenga éxito sostenible en el tiempo, en esta sección se determinan las condiciones que deberán cumplirse para la apertura de nuevos locales comerciales en el largo plazo, así como para el uso de canales de venta directos.

Ubicación.- Al seleccionar la ubicación de los siguientes locales, la prioridad la tendrán aquellas zonas de Lima Metropolitana donde exista concentración de centros de estudios universitarios. Asimismo, se debe tener en cuenta:

- El análisis del público objetivo: estudiantes universitarios, estudiantes de institutos, los residentes de la zona y las personas en tránsito, estos dos últimos evitarán / reducirán el impacto negativo en las ventas que pueda ocasionar la ausencia de alumnos en temporadas de vacaciones.
- El análisis de la competencia. Determinar quiénes son los principales competidores en cada zona y las estrategias que aplican.

También puede considerarse como segunda alternativa el ingreso a una universidad (como concesionario), sólo donde no exista concentración de centros universitarios y donde se compruebe con datos estadísticos, la existencia de un gran número de alumnado. Lógicamente, se deberá analizar las condiciones y/o exigencias que establece la universidad en sus contratos tales como: horarios de atención, espacio asignado, uso de cocina, nivel de ruido máximo, entre otras.

Tamaño.- Los locales deberán tener un tamaño similar al local piloto (120 m²) de manera que permita mantener la misma presentación, capacidad de atención y layout.

Logística o distribución física.- En el largo plazo, la empresa deberá contar con un local como su central de operaciones. Las actividades que se desarrollarán aquí serán: las compras, el almacenaje inicial, el lavado y picado de las verduras; el lavado, corte y molido de la carne de cerdo, el marinado, el embalaje y la distribución física a los puntos

de venta final en función a los pedidos realizados. Se deberá contar con el personal idóneo y suficiente, y los medios de transporte adecuados para ser eficientes y oportunos.

D. Cuadro de resumen de objetivos, acciones e indicadores

A manera de resumen se continuación presentaremos la tabla 4.11. en la cual en la cual se resumirá los objetivos, acciones e indicadores que se monitorearán para llevar a cabo la estrategia de plaza y distribución.

Tabla 4.11. Estrategia de plaza y distribución: objetivos, indicadores y acciones

Estrategias	Objetivo	Indicadores	Acciones	Responsables
Estrategia de plaza y distribución Colocar el local piloto en una zona cercana a la entrada de los centros de estudios.	Lograr que del total de visitas diarias, se puedan vender al menos 799 sándwiches al finalizar el primer año.	Número de visitas al por día en el local	Apoyarse en la estrategia de comunicación	Ejecutivo de Marketing

Fuente: Los autores de esta tesis

4.14. Estrategia de promoción y publicidad

En cuanto a la promoción y publicidad se buscará en primera instancia dar a conocer a la marca y se reforzará la comunicación relacionando a la experiencia musical y a los servicios involucrados en ella, como lo son las presentaciones en vivo, karaokes, guerra de bandas y demás dinámicas participativas. Así también cuando la marca sea relacionada con la experiencia musical se realizará la comunicación de productos específicos para las audiencias de hombres y mujeres que en los horarios de mañana y de noche propiciando así también el conocimiento de la variedad de productos disponibles.

La comunicación se realizará mediante el canal online y offline. No se utilizarán medios ATL ya que al tratarse de un radio de acción corto se considera que se puede atacar sólo con medios BTL.

A. Objetivo

- Generar 799 visitas diarias al local a través de todos los canales de comunicación. 600 visitas a través del canal offline y 199 a través del canal online.
- Propiciar que el 90% de los encuestados relacione la marca con la experiencia musical.
- Alcanzar un 30% del público objetivo en todas las comunicaciones digitales.
- Alcanzar un 1 % del público objetivo a través del sampling en las universidades cercanas.
- Alcanzar un 5 % del público objetivo a través de volantes.

B. Indicadores

- Número de usuarios únicos impactados por canal online.
- Número de personas que reconocen a la marca/ total encuestados
- Número de samplings realizados.
- Número de volantes repartidos.
- Efectividad publicidad online: Número de visitantes del local por la publicidad online / Número de usuarios únicos impactados por canal online.
- Efectividad del sampling: Número de personas que visitaron el local por el sampling / Número de samplings realizados.
- Efectividad del volanteo: Número de personas que visitaron el local por el volanteo / Número de volantes repartidos.

C. Estrategias

Para la comunicación y promoción del negocio se usarán tanto el canal digital u online como el offline para la comunicación, dado que estos se complementan entre sí. Una de las ventajas que ofrece el canal online es que con menor inversión, comparado con los medios ATL, tiene un gran alcance, sin embargo también se consideran a los medios tradicionales los cuales cumplen objetivos de contacto de manera directa, como lo

son dar a conocer al nuevo local a través del volanteo y generar confianza en el buen sabor de los productos a través de la degustación.

C.1. Estrategia del Canal Digital

Para la estrategia del Canal Digital, se contará con el apoyo de una agencia digital especializada que ayudará a la marca con ejecución de las estrategias en este entorno, así como también generará propuestas de mejora para este canal las cuales presentará al encargado de marketing de la marca.

En cuanto a los medios a utilizar, se tendrán medios propios, que son aquellos que la marca controla al 100%; medios obtenidos, los cuales son medios ajenos que presentan información sobre la sanguchería musical y que no son pagados; y medios pagados para hacer difusión de la información que se desea mostrar.

Asimismo, las redes sociales serán utilizadas como los medios que generen interacción con el público objetivo y a su vez también tráfico hacia el sitio web, donde se encontrará el detalle de las actividades realizadas en la sanguchería, así como los productos ofrecidos.

Audiencias

Los mensajes de comunicación se adaptarán a las distintas audiencias ya que a partir de la investigación de mercados y segmentación se ha identificado 4 audiencias importantes para ejecutar nuestra estrategia de comunicaciones las que están divididas por género ya que cada uno valora más un distinto atributo: el tamaño en el caso de los varones; y el sabor en el caso de las mujeres. Otra variable importante encontrada fue la frecuencia de consumo, ya que algunos declararon consumir sándwiches en la mañana y otros en la noche.

Etapas de la comunicación

Relacionamiento de la marca con la temática musical

En cuanto a la etapa de introducción de la marca, se promoverá un mayor relacionamiento de la marca con la experiencia musical y los diversos eventos conectados con la temática musical para lo cual se propiciará:

- Relacionar a la marca con la experiencia musical.
- Se buscará interactuar con las comunidades digitales en redes sociales.
- Se promoverá la participación de usuarios en eventos y actividades.

En lo referente a las actividades musicales se realizarán presentaciones en vivo con artistas y bandas nuevas, previa evaluación, los cuales se comunicarán en redes sociales a fin de dar a conocer su presentación en el local, así mismo se realizarán competencias entre bandas las cuales se decidirán por el voto del público, el cual estará relacionado al consumo.

Figura 4.6a. Presentaciones en vivo



Fuente: Belushi's
Elaboración: Autores de esta tesis

En lo correspondiente a las interacción de con las comunidades digitales, se promoverán la participación a través de redes sociales, en las cuales los usuarios podrán decidir elegir que generos musicales que desean escuchar, indicar que actividades les gustaría ver y tambien elegir a su cantante o banda favorito en las competencias de canto.

Figura 4.6b. Participacion a través de Redes sociales



Fuente: Batalla de gallos Red bull
Elaboración: Autores de esta tesis

Asi mismo tambien se realizarán actividades que involucren la participaciones de los comensales en los eventos de la marca: como lo son el karaoke, charadas musicales o el dedicarle canciones a tu pareja o amigos.

Figura 4.6c. Participacion en eventos y actividades



Fuente: Shutterstock
Elaboración: Autores de esta tesis

Comunicación de productos a audiencias específicas

Así mismo una vez que los usuarios puedan ya relacionen las actividades de Taipá con la temática musical, se reforzará la comunicación de productos específicos para generar promocionar el consumo dirigido hacia las audiencias que se identificaron en la investigación y que detallaremos a continuación:

Hombres jóvenes de 18 a 22 años que asisten a clases en universidades aledañas a la zona de influencia durante el día y a quienes se nombrará como “Pulpines mañaneros”, se considera como premisa que este grupo de jóvenes por lo general sólo se dedica a estudiar.

En este mensaje se resaltaría el atributo “TAIPÁ”, lo que significa que se presentará imágenes de un sánduche grande ya que los hombres valoran más el atributo del tamaño del sánduche. Además, se hará un llamado a la acción de visita al local con el mensaje “para iniciar el día” ya que este grupo consume en la mañana y se colocará como presentación de producto el combo de hamburguesa clásica ya que es el más económico del portafolio. Como se ve en la figura 4.6

Figura 4.6. Combo para Audiencia 1



Fuente: Autores de esta tesis

Hombres jóvenes de 22 a 25 años que asisten a clases en universidades aledañas a la zona de influencia durante el día y a quienes se nombrará como “Estudiantes trabajadores”, En este mensaje se resaltaría el atributo “TAIPÁ”, lo que significa que se presentará imágenes de un sánduche grande ya que los hombres valoran más el atributo del tamaño del sánduche. Además, se hará un llamado a la acción de visita al local con el mensaje “para iniciar el día” ya que este grupo consume en la mañana y se colocará como presentación de producto el combo de chicharrón clásico taipá ya que consideramos sería

del gusto de esta micro audiencia al ser de un precio medio del portafolio. Como se ve en la figura 4.7.

Figura 4.7. Combo para Audiencia 2



Fuente: Autores de esta tesis.

Mujeres jóvenes de 18 a 22 años que asisten a clases en universidades aledañas a la zona de influencia durante el día, a quienes nombraremos como “Pulpinas mañaneros”, se considera como premisa que este grupo de jóvenes por lo general sólo se dedica a estudiar.

En este mensaje se resaltará el atributo “RICO”, lo que significa que se presentará imágenes de un sánguche apetitoso, resaltando los ingredientes, se usarían colores más relacionados al gusto femenino, como se observa en la figura 4.8.

Además se hará un llamado a la acción de visita al local con el mensaje “para iniciar el día” ya que este grupo consume en la mañana y se colocará como presentación de

producto el combo de hamburguesa clásica junior ya que consideramos sería del gusto de esta micro audiencia al ser el más económico del portafolio. Como se ve en la figura 4.8

Figura 4.8. Combo para Audiencia 3



Fuente: Autores de esta tesis.

Mujeres jóvenes de 22 a 25 años que asisten a clases en universidades aledañas a la zona de influencia durante el día, a quienes nombraremos como “Estudiantes trabajadoras”, se considera como premisa que este grupo de jóvenes trabaja por las noches.

En este mensaje se resaltaré el atributo “RICO”, lo que significa que se presentará imágenes de un sánduche apetitoso, resaltando los ingredientes, se usarían colores más relacionados al gusto femenino.

Además se hará un llamado a la acción de visita al local con el mensaje “para iniciar el día” ya que este grupo consume en la mañana y se colocará como presentación de

producto el combo de chicharrón clásico junior ya que consideramos sería del gusto de esta micro audiencia al ser de un precio medio del portafolio. Como se ve en la figura 4.9

Figura 4.9. Combo para Audiencia 4



Fuente: Autores de esta tesis.

Hombres jóvenes de 18 a 22 años que asisten a clases en universidades aledañas a la zona de influencia durante la noche, a quienes nombraremos como “Pulpines nocturnos”. Se considera como premisa que este grupo de jóvenes no tiene mucha experiencia laboral o están empezando a trabajar.

En este mensaje se resaltaría el atributo “TAIPÁ”, lo que significa que se presentará imágenes de un sánguche grande ya que los hombres valoran más el atributo del tamaño del sánguche. Además se hará un llamado a la acción de visita al local con el mensaje “disfrútalo con los patas” ya que este grupo suele consumir en compañía y se colocará como presentación de producto el combo de 02 hamburguesas clásicas taipá más 02 refrescos ya que consideramos sería del gusto de esta micro audiencia ya que tienden a comer acompañados. La comunicación la podemos apreciar en la figura 4.10

Figura 4.10. Combo para Audiencia 5



Fuente: Autores de esta tesis.

Hombres jóvenes de 18 a 22 años que asisten a clases en universidades aledañas a la zona de influencia durante la noche, a quienes nombraremos como “Estudiantes trabajadores turno noche”. Se considera como premisa que este grupo de jóvenes tiene actividades durante la mañana que podrían generarles ingresos monetarios.

En este mensaje se resaltaría el atributo “TAIPÁ”, lo que significa que se presentará imágenes de un ságuche grande ya que los hombres valoran más el atributo del tamaño del ságuche. Además se hará un llamado a la acción de visita al local con el mensaje “ven con tus patas” ya que este grupo suele consumir en compañía y se colocará como presentación de producto el combo de 2 chicharrones clásicos taipá más 2 refrescos ya que consideramos sería del gusto de esta micro audiencia al ser del precio medio del portafolio. Como se ve en la figura 4.11

Figura 4.11. Combo para Audiencia 6



Fuente: Autores de esta tesis.

Mujeres jóvenes de 18 a 22 años que asisten a clases en universidades aledañas a la zona de influencia durante la noche, a quienes nombraremos como “Pulpinas nocturnas”. Se considera como premisa que este grupo de jóvenes no tiene mucha experiencia laboral o están empezando a trabajar.

En este mensaje se resaltará el atributo “RICO”, lo que significa que se presentará imágenes de un sánguche apetitoso, resaltando los ingredientes, se usarían colores más relacionados al gusto femenino.

Además se hará un llamado a la acción de visita al local con el mensaje “ven con tus amigas” ya que este grupo consume en compañía y se colocará como presentación de producto el combo de 02 hamburguesas clásicas junior más 02 refrescos ya que consideramos sería del gusto de esta micro audiencia al ser el más económico del portafolio. Como se ve en la figura 4.12

Figura 4.12. Combo para Audiencia 7



Fuente: Autores de esta tesis.

Mujeres jóvenes de 18 a 22 años que asisten a clases en universidades aledañas a la zona de influencia durante la noche, a quienes nombraremos como “Estudiantes trabajadoras turno noche”, se considera como premisa que este grupo de jóvenes tiene actividades durante la mañana que podrían generarles ingresos monetarios.

En este mensaje se resaltaré el atributo “RICO”, lo que significa que se presentará imágenes de un sánduche apetitoso, resaltando los ingredientes, se usarían colores más relacionados al gusto femenino.

Además se hará un llamado a la acción de visita al local con el mensaje “ven con tus amigas” ya que este grupo consume en compañía y se colocará como presentación de producto el combo de 02 chicharrones clásicos junior más 02 refrescos ya que

consideramos sería del gusto de esta micro audiencia al ser de precio medio del portafolio. Como se ve en la figura 4.13

Figura 4.13. Combo para Audiencia 8



Fuente: Autores de esta tesis.

A partir del anexo 19 se verán las corridas en Google Analytics y Facebook para cada una de estas audiencias.

Existen otros criterios de segmentación de audiencias que podrían ser aplicables, como segmentar por universidades o por escuelas o carreras, sin embargo, basados en el estudio cualitativo se ha ejemplificado la segmentación más importante que se identificó.

C.1.1. Medios digitales propios

a. Sitio web

Es base troncal de la estrategia de comunicación digital, en esta se presentará la sanguchería resaltando sus principales atributos, se mostrarán los productos y promociones, y se tendrá una sección de contacto donde se encontrarán las direcciones de los locales de la cadena y un formulario de contacto para absolver dudas y consultas.

Además, contará con contenido de soporte donde se muestre información relevante como la alianza estratégica con el proveedor de carnes y la calidad de la carne.

Objetivo del sitio web

El objetivo de la página web será lograr el awareness, es decir lograr que el consumidor pueda identificar y recordar a Taipá asociándola con sus aspectos más relevantes es decir porciones generosas y un buen sabor, Ello se logrará brandeando correctamente la marca dentro del sitio web y buscando que esta tenga mayor difusión.

Indicadores

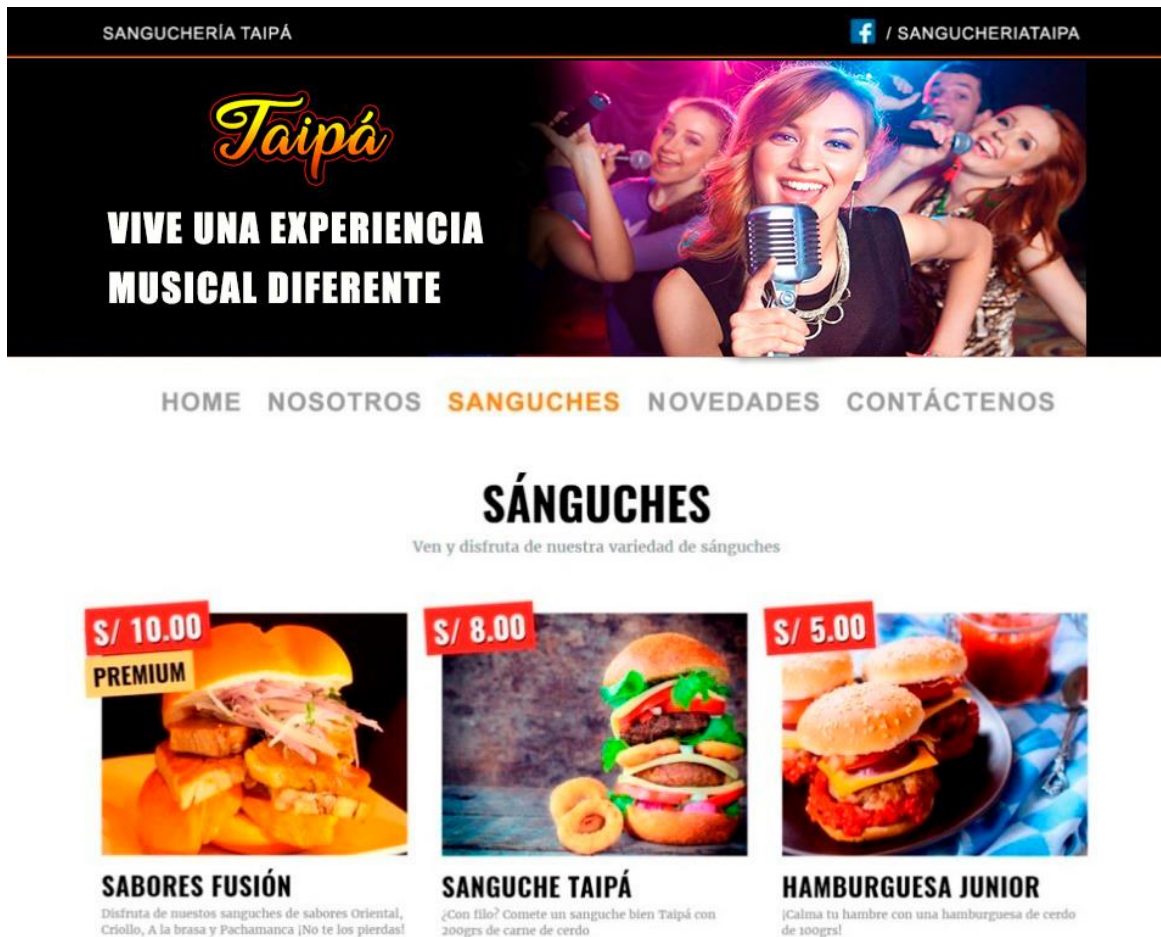
Los indicadores que se usarán para medir este objetivo serán:

- Usuarios únicos.
- Total de vistas a todas las páginas de la web.
- Frecuencia, calculada dividiendo el número de usuarios únicos entre el total de vistas de la página.

El objetivo cuantitativo será elaborado por el asistente de marketing quien actualizará periódicamente esta información obtenida de Google Analytics.

La página de inicio propuesta del sitio web podemos observarla en la figura 4.10 y la corrida del anuncio de publicidad en el anexo 19

Figura 4.14. Sitio web Taipá



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se utilizará contenido estratégico para posicionamiento SEO considerando tópicos como: recetas para preparar sánguches de chicharrón, recetas para preparar sánguches de hamburguesas y tips de cocina para sánguches.

b. Facebook

Esta red social se considerará ya que cuenta con 18 millones de usuarios, lo que la coloca como la red social con mayor número de usuarios en el Perú, además brinda la posibilidad de segmentar por zonas o ubicación para el envío de mensajes o publicidad.

El fanpage tendrá un look and feel relacionado a la imagen de la marca descrita en el punto de branding que se puede ver en la figura 4.15.

Objetivo Fanpage Facebook

El objetivo de este canal será de conversión, la cual para nuestro caso se medirá como el número de usuarios que ingresan al sitio web desde este el canal de Facebook.

Este número será revisado por el asistente de marketing dentro de Google Analytics en la sección tráfico por fuentes, sección donde se brinda el número de personas que ingresaron a la página web según su origen.

Figura 4.15. Fanpage Taipá



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Se colocarán posteos con un call to action que genere visitas al punto de venta, también se comunicarán las promociones; y contenido de entretenimiento del agrado del público objetivo. Ver el ejemplo de la figura 4.6.

c. Instagram

Esta red social servirá de soporte al fanpage ya que permite dar efectos especiales en las fotos y publicarlas en simultáneo en Facebook. Adicionalmente genera soporte al posicionamiento ya que sus efectos ayudan a hacer ver más apetitosa la comida. Ver la figura 4.17. como ejemplo.

Objetivo fanpage Instagram

El objetivo de esta red social será medir el interés de los posibles clientes por eventos y productos específicos, ya que por medio de análisis de aceptación con “me gustas” de los posteos se puede definir qué intereses se tiene.

Figura 4.16. Posteo Instagram Taipá



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

C.1.2 Medios digitales obtenidos

a. Estrategia de relaciones públicas online

Siguiendo con la estrategia de conseguir tráfico hacia la página web, se utilizará recomendaciones de páginas expertas en gastronomía para que la sanguchería Taipá sea referida a través de ellas. Ver la figura 4.14. y 4.15.

Estas páginas pueden ser: La columna de crítica gastronómica del diario El Comercio o páginas en Facebook como la página de “A comer” donde se recomendaría la sanguchería.

Esto se logrará invitando a periodistas gastronómicos expertos a degustar los sándwiches y haciéndoles pasar una excelente experiencia de consumo.

Figura 4.17. Posteo de “A comer”



Fuente: Fanpage de “A comer”
Elaboración: Los autores de esta tesis.

Figura 4.18. Columna de Crítica Gastronómica El Comercio

Lima Sabrosa: la crítica gastronómica de Ignacio Medina

Ignacio Medina comenta sobre el restaurante de hamburguesas Lima Sabrosa, una alternativa joven y, sobre todo, diferente



Fuente: Diario El Comercio

Elaboración: Los autores de esta tesis

b. Presupuesto:

Se consideran 4 servicios al año de relaciones públicas con los expertos mencionados. El presupuesto se explica en la tabla 4.12

Tabla 4.12. Presupuesto de relaciones públicas del año 2018

N° de Expertos	Costo por servicio S/.	Total anual S/.
4	1,000	4,000

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

C.1.3. Medios digitales pagados

C.1.3.1. Estrategia de medios digitales pagados

El responsable de ejecutar estas acciones sería el asistente de marketing con ayuda de una agencia especializada y los indicadores para el control de la misma serían el alcance y luego las ventas.

Se utilizará Google Adwords y Facebook Adds. En el caso de la herramienta de google adwords, se utilizará con el objetivo de aparecer en las primeras opciones cuando un posible cliente de la zona de lima metropolitana busque lugares donde comer hamburguesas o chicharrones.

En el caso de Facebook Adds, se utilizará esta herramienta de publicidad ya que permite segmentar por intereses y nos ayuda a dirigirnos a las personas que le gustan las hamburguesas y chicharrones.

Google Adwords:

Se utilizará la herramienta keywordplanner de google adwords para hacer publicidad con anuncios relacionados a keywords específicas, para ello se buscaron términos que cuenten con una gran cantidad de búsquedas y que a su vez este relacionados al consumo de sánquches.

De esta búsqueda se encontraron los términos que se listan a continuación:

Bembos, Bembos delivery, Bembos locales, Bembos promociones, Burger King, Burger King delivery, Burger King Perú, Burger King, Chicharrón, Chicharrón de chancho, Chicharrones, Comidas rápidas, Delivery bembos, El chinito, Hamburguesas, Hamburguesas caseras, La Lucha, Macdonald, Mcdonald, Mcdonalds, Mcdonalds delivery, Mcdonals.

Haciendo una corrida con todas las keywords mencionadas obtenemos un costo por clic de 0.03 soles por clic, sin embargo notamos que la campaña aún puede ser optimizada ya que existen keywords que no agregan valor como por ejemplo “el chinito” o “burguer King” las cuales no devuelven ningún resultado como se muestra en la figura 4.20. Por esta razón las retiramos de la campaña.

Figura 4.19. Corrida de google adwords N°1

Palabra clave	Grupo de anuncios	CPC máx.	Clics	Impr.	Coste	CTR	CPC medio	Posic. media
"bembos"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	510,40	2.002,21	10,35 S/.	24,6%	0,03 S/.	2,02
"burger king"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,13	1,40	0,01 S/.	9,2%	0,07 S/.	1,67
"mcdonalds"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	5,57	42,28	0,32 S/.	14,1%	0,05 S/.	2,03
"hamburguesas"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	1,20	30,37	0,08 S/.	4,0%	0,06 S/.	2,50
"la lucha"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,23	0,00 S/.	1,0%	0,04 S/.	1,00
"el chinito"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,00	0,00 S/.	-	-	-
"mcdonalds"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,23	0,00 S/.	1,5%	0,05 S/.	3,00
"chicharon"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,43	30,60	0,03 S/.	1,4%	0,06 S/.	2,03
"burger king"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,00	0,00 S/.	-	-	-
"lucha"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,01	0,23	0,00 S/.	2,2%	0,04 S/.	1,00
"burger king peru"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,00	0,00 S/.	-	-	-
"bembos promociones"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,61	2,10	0,02 S/.	29,0%	0,03 S/.	2,90
"delivery bembos"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,31	2,10	0,01 S/.	14,7%	0,03 S/.	2,90
"chicharon de chancho"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,00	0,00 S/.	-	-	-
"el chino"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,23	0,00 S/.	1,1%	0,10 S/.	1,00
"mcdonald"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,00	0,00 S/.	-	-	-
"burger king delivery"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,00	0,00 S/.	-	-	-
"chicharones"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,00	0,00 S/.	-	-	-
"comidas rapidas"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,04	3,74	0,00 S/.	1,2%	0,08 S/.	2,90
"mcdonald"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,00	0,00 S/.	-	-	-
"bembos delivery"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,00	0,00 S/.	-	-	-
"la lucha sangucheria"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,00	0,00 S/.	-	-	-
"hamburguesas caseras"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,00	0,00 S/.	-	-	-
"bembos locales"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	10,73	46,02	0,30 S/.	23,3%	0,03 S/.	1,50
"mcdonalds delivery"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,47	0,00 S/.	0,8%	0,08 S/.	2,00
Total			534,84	2.252,23	17,11 S/.	23,7%	0,03 S/.	2,02

Fuente: Google adwords
 Elaboración: Autores de esta tesis.

El costo por clic será de aproximadamente S/.0.03 con una inversión de 15 dólares por publicación y los anuncios serán dirigidos a la página web donde el usuario podrá ver

las ofertas que tiene disponible. Saldrá en la primera página de las búsquedas de google con las keywords señalas, según lo que se observa en la columna “Pos. Media” de la figura 4.20 y 4.21 y generará 500 clics por día. Ver la corrida en el anexo 20.

Figura 4.20. Corrida de google adwords optimizada

Añadir palabras clave		Editar ▾		Tipos de concordancia ▾		Descargar			
<input type="checkbox"/> Palabra clave	Grupo de anuncios	CPC máx. ↓	Clics	Impr.	Coste	CTR	CPC medio	Posic. media	
<input type="checkbox"/> "bembos"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	515,46	2.090,93	16,35 S/.	24,7%	0,03 S/.	2,02	
<input type="checkbox"/> "burger king"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,13	1,40	0,01 S/.	9,2%	0,07 S/.	1,67	
<input type="checkbox"/> "mcdonalds"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	5,94	42,04	0,32 S/.	14,1%	0,05 S/.	2,03	
<input type="checkbox"/> "hamburguesas"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	1,20	30,36	0,08 S/.	4,0%	0,06 S/.	2,50	
<input type="checkbox"/> "la lucha"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,23	0,00 S/.	1,0%	0,04 S/.	1,00	
<input type="checkbox"/> "mcdonalds"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,23	0,00 S/.	1,5%	0,09 S/.	3,00	
<input type="checkbox"/> "chicharron"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,43	30,59	0,03 S/.	1,4%	0,06 S/.	2,03	
<input type="checkbox"/> "lucha"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,01	0,23	0,00 S/.	2,2%	0,04 S/.	1,00	
<input type="checkbox"/> "bembos promociones"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,57	1,87	0,01 S/.	30,3%	0,03 S/.	2,00	
<input type="checkbox"/> "delivery bembos"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,26	1,87	0,01 S/.	14,1%	0,03 S/.	2,00	
<input type="checkbox"/> "el chine"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,23	0,00 S/.	1,1%	0,10 S/.	1,00	
<input type="checkbox"/> "comidas rapidas"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,04	3,74	0,00 S/.	1,2%	0,08 S/.	2,00	
<input type="checkbox"/> "bembos locales"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	10,65	45,54	0,29 S/.	23,4%	0,03 S/.	1,98	
<input type="checkbox"/> "mcdonalds delivery"	Mis Ideas De Palabras Clave	0,10 S/.	0,00	0,47	0,00 S/.	0,8%	0,08 S/.	2,00	
Total			514,70	2.249,74	17,09 S/.	23,8%	0,03 S/.	2,02	

Mostrar filas: 30 ▾ 1 - 14 de 14 palabras clave |< < > >|

Fuente: Google adwords
 Elaboración: Autores de esta tesis.

Facebook Adds

Este canal es considerado, debido a la gran cantidad de usuarios que tiene por ser el programa de publicidad de Facebook y además por permitir segmentar de por aspectos demográficos, nivel de estudios y por intereses; los cuales son ingresados directamente por los usuarios de esta plataforma.

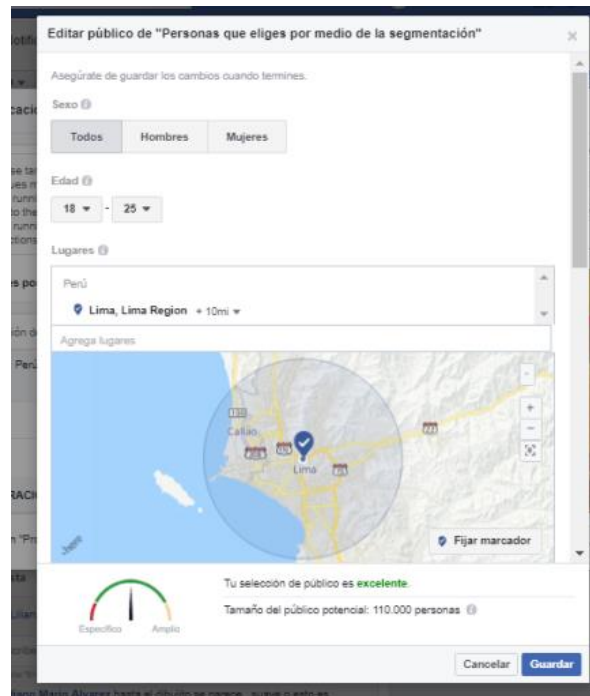
Esto permite inferir que la clasificación utilizada para la segmentación es de calidad dado que es brindada de manera proactiva por el mismo usuario, lo que conllevaría a lograr una mayor efectividad al ser impactados por la publicidad.

Teniendo en cuenta lo mencionado en los párrafos anteriores se priorizó impactar al sub segmento que tuviera una mayor predisposición a consumir los sándwiches y a su vez que pertenezcan al público objetivo.

Por ello se realizó una selección en la plataforma tomando en cuenta el aspecto geográfico: usuarios de Lima Metropolitana, que pertenezca al segmento, cursando estudios universitarios y que tengan interés en fast food como lo son McDonald's, Bambos, Chicharrón o Burger King para con podamos lograr un mayor impacto sobre el segmento seleccionado.

En cuanto al presupuesto estimado para este canal, dado los objetivos que se busca alcanzar al menos 300 personas por este canal y asumiendo que este canal debe aportar diariamente más del 50 por ciento de las visitas. Se considerará una inversión diaria de 15 dólares lo cual según el estimado de la plataforma generará un alcance de 4,500 personas diarias. Ver figuras 4.22, 4.23, 4.24 y 4.25

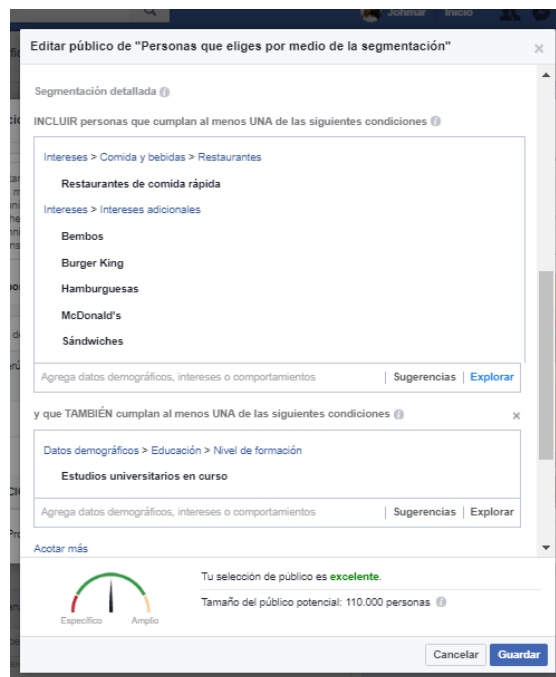
Figura 4.21. Segmentación por zona geográfica y edad



Fuente: Facebook Ads

Elaboración: Autores de esta tesis

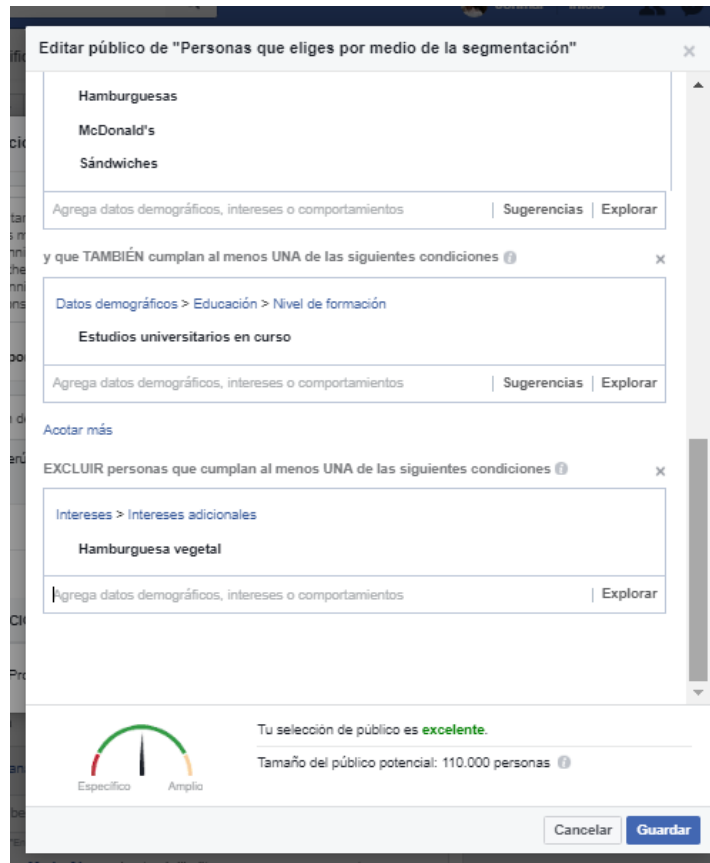
Figura 4.22. Segmentación por intereses y nivel de educación



Fuente: Facebook Ads

Elaboración: Autores de esta tesis

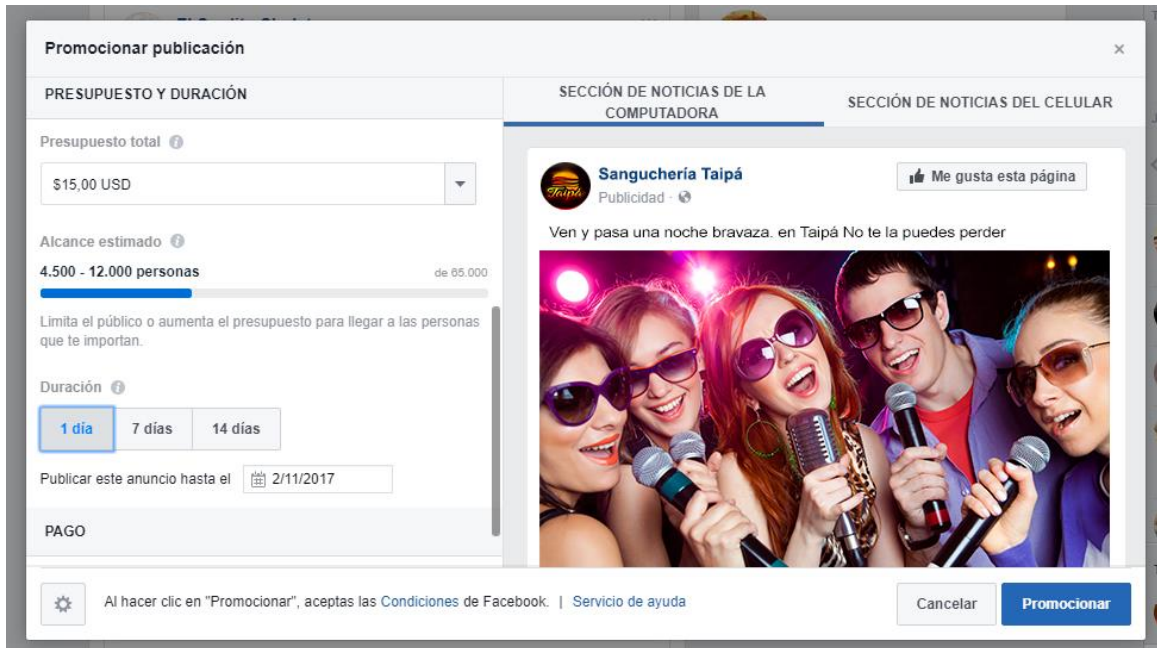
Figura 4.23. Segmentación excluyendo a la hamburguesa vegetal



Fuente: Facebook Ads

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 4.24. Presupuesto, duración y alcance de la publicidad de un Post según segmentación de las Figuras 4.22, 4.23 y 4.24.



Fuente: Facebook Adds
Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente se considerará 01 campaña de publicidad de la página para incrementar el número de fans en el tiempo durante el los primeros 170 días llegando a 2,500 personas diariamente con un presupuesto diario de \$5 dólares. Ver figura 4.26

Esto debido a que es importante formar una comunidad de personas que sigan a la marca ya que interactuarán más con la misma y generarán respuesta y movimiento en el fanpage. Por otro lado se puede trabajar fidelización con la comunidad.

El presupuesto total de la campaña será de \$850 y se considerarán intereses como McDonalds, Bombos, Burger King, Inca Garcilaso de la Vega, Universidad de las Américas y Universidad Tecnológica del Perú UTP ya que se quiere llegar a las personas que gustan de hamburguesas y que se encuentren estudiando en las universidades de la zona. Ver figuras 4.27 y 4.28.

Figura 4.25. Presupuesto y alcance diario de la campaña para fans de facebook



Fuente: Facebook Adds
Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 4.26. Presupuesto y duración total de la campaña para fans de facebook



Fuente: Facebook Adds
Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 4.27. Segmentación por intereses para campaña de fans en facebook.



Fuente: Facebook Adds

Elaboración: Autores de esta tesis

Presupuesto de medios pagados

El presupuesto destinado por cada canal de medios pagados, se detallará a continuación:

En la tabla 4.13. se detalla el presupuesto de la pauta de las publicaciones cotidianas que se llevarán a cabo con el objetivo de traer visitas al local.

Tabla 4.13. Presupuesto de pauta de publicaciones en medios pagados

Medios	Número de Publicaciones semanales con Pauta	Costo de la Pauta	Total \$	Total S/.
Facebook				
Gestión (agencia externa)	-	-	-	S/. 18,000.00
Publicidad para Post	7	\$15.00	\$5,460.00	S/. 18,018.00
Google Adwords				
Publicidad	7	\$15.00	\$5,460.00	S/. 18,018.00
Total			\$10,920.00	S/. 54,036.00
Medios	Duración de la campaña en días	Inversión diaria	Total \$	Total S/.
Facebook				
Publicidad para Fans	170	\$5.00	\$850.00	S/. 2,805.00
Total de inversión en medios pagados			\$11,770.00	S/. 56,841.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

C.1.3.2. Cronograma de contenidos y publicaciones

Para que la ejecución de la estrategia de contenidos sea fluida y consistente se debe elaborar con anticipación contenidos relacionados a los tópicos en los que se desarrollará la marca como pueden ser tips de cómo preparar los sándwiches, algunas amenidades o “memes” del agrado del público objetivo. Las publicaciones con pauta están resaltadas en rosado en la tabla 4.14.

Tabla 4.14. Cronograma de contenidos y publicaciones

Tópicos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Recetas para preparar sándwiches de chicharrón.	x						
Recetas para preparar sándwiches de hamburguesas.			x				
Tips de cocina para sándwiches.					x		
Publicidad de invitación a la sanguchería	x	x	x	x	x	x	x
Juegos participativos ofreciendo promociones y descuentos		x		x			
Post de entretenimiento (chistes y amenidades)						x	x

x Publicaciones con pauta

x Publicaciones sin pauta

Fuente y elaboración: Los autores de esta tesis.

A continuación, el detalle de los contenidos:

- Recetas para preparar sándwiches de chicharrón: Se presentará mediante un formato de videos cortos el paso a paso de cómo preparar sándwiches de chicharrón
- Recetas para preparar sándwiches de hamburguesa: Se presentará mediante un formato de videos cortos el paso a paso de cómo preparar sándwiches de hamburguesas.
- Tips de cocina para sándwiches: Se presentará consejos de cómo preparar un mejor sándwich como por ejemplo qué pan deben escoger, tiempos referenciales de cocción, etc.
- Publicidad de invitación a la sanguchería: Se incentivará a los posibles clientes a que visiten el local a través de ofertas y promociones.
- Juegos participativos ofreciendo promociones y descuentos: Se presentará dinámicas y juegos para mantener a las audiencias enganchadas con la página.
- Entretenimiento: Se presentarán “memes” y bromas que acorde al interés del público objetivo.

Los horarios de publicación serán en la mañana y en la tarde.

Durante la tarde entre la 1.00 pm y las 3.00 pm, durante la mañana entre las 10.30 am y las 11.00 am y en la noche entre las 7.00 pm y las 8.00 pm ya que son las horas en las que los posibles comensales estarían revisando sus celulares y se tendría un mayor alcance (DMO Global Media, 2017).

Las publicaciones que tendrían pauta son las señaladas en rosado en la Tabla 4.14. y se pautearán las publicaciones que se considera que tendrán mayor interacción y alcance en el público objetivo.

c. Políticas de Respuesta

Las respuestas se darán en plazos máximos de 24 horas y si son de mayor envergadura y no pueden ser solucionadas por el Community Manager, quien será el asistente de gerencia, tomará un tiempo de 48 horas el responderlas.

C.2. Estrategias BTL

Se considerarán las acciones que ayudarán a poner en conocimiento al público objetivo y activar el punto de venta a través del contacto físico con los posibles clientes con el objetivo de conseguir las visitas.

C.2.1. Estrategias de punto de venta

a. Volanteo

Se repartirán 9,955 volantes mensuales en el radio de la zona de influencia informando sobre la existencia de la nueva sanguchería considerando que la tercera parte de esta población podría ir a la sanguchería. Lo que generará un gasto de S/.12 000 anuales aproximadamente. Ver el detalle en la tabla 4.15.

Se medirá la efectividad de esta actividad a través una encuesta en la zona de influencia a personas que pertenezcan al público objetivo, para ello se consultará si es que conocen la sanguchería y por qué medio se enteraron de ella, ello para medir si este medio es el adecuado, de acuerdo a esta medición se definirá el reducir o incrementar y hasta cuanto esta actividad. El responsable del análisis será el asistente de marketing y el de la ejecución el gerente de tienda a través de su equipo.

Tabla 4.15. Costo del volante

N° de volantes mensuales	CU del volante S/.	Total anual S/.
9,955	0.1	11,946

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

b. Sampling

Se ofrecerán pruebas de producto dentro del local con ayuda de una degustadora. Esta actividad se hará por lanzamiento de producto nuevo, lo cual se llevará a cabo 4 veces al año.

El responsable de llevar a cabo esta actividad es el asistente de marketing.

A continuación, se detalla el presupuesto en la tabla 4.16

Tabla 4.16. Presupuesto de sampling

Concepto	N° de personas alcanzadas	N° de sanguches por persona	Total de sanguches	Costo del sanguche S/.	Costo por actividad S/.	Total anual S/.
Producto	719	0.50	359	2.23	800	3,200
01 Degustadora					400	1,600
Total					1,200	4,800

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

D. Cuadro de resumen de objetivos, acciones e indicadores

A manera de resumen se continuación presentaremos la tabla 4.17. en la cual en la cual se resumirá los objetivos, acciones e indicadores que se monitorearán para llevar a cabo la estrategia de promoción y publicidad.

Tabla 4.17. Estrategia de promoción y publicidad: objetivos, indicadores y acciones

Estrategias	Objetivo	Indicadores	Acciones	Responsables
Estrategia de promoción y publicidad Utilizar medios propios, ganados y pagados	1. Generar 799 visitas diarias al local a través de todos los canales de comunicación. 600 visitas a través del canal offline y 199 a través del canal online.	1. Número de usuarios únicos impactados por canal online.	1. Comunicación vía medios propios	Ejecutivo de Marketing / Gerente General
	2. Alcanzar un 30% del público objetivo en todas las comunicaciones digitales.	2. Número de samplings realizados.	2. Comunicación mediante medios obtenidos	
	3. Alcanzar un 1 % del público objetivo a través del sampling en las universidades cercanas.	3. Número de volantes repartidos.	3. Publicidad mediante medios pagados	
	4. Alcanzar un 5 % del público objetivo a través de volantes.	4. Efectividad publicidad online: Número de visitantes del local por la publicidad online / Número de usuarios únicos impactados por canal online.	4. Degustaciones	
		5. Efectividad del sampling: Número de personas que visitaron el local por el sampling / Número de samplings realizados.	5. Volanteo	
		6. Efectividad del volanteo: Número de personas que visitaron el local por el volanteo / Número de volantes repartidos.		

Fuente: Autores de esta tesis

4.15. Estrategia de procesos

A continuación se describe la estrategia de procesos de producción de la sanguchería Taipá la cual consiste en mantener costos bajos con una buena calidad de producto, el detalle de la operación se desarrollará en el capítulo 5.

A. Objetivos

- Lograr mantener los costos operativos por debajo de 70% del precio final.
- El tiempo de cocido y armado de una hamburguesa no debe ser mayor a 5 minutos.
- El tiempo de espera de atención de un cliente no debe sobrepasar los 15 minutos como máximo.
- La merma no debe sobrepasar el 2% del volumen de venta del día.

B. Indicadores

- Costos mensuales por proceso de producción de cada tipo de hamburguesa / Venta mensual de cada tipo de hamburguesa.
- Tiempo promedio por proceso de producción de cada tipo de hamburguesa
- Tiempo promedio de espera por cliente.
- Kg desechados por merma / Kg producidos.

C. Estrategia

Mantener costos operativos bajos

Acción 01: Contar con el mínimo número de personas para la operación de un local. Se contará con 11 personas para el funcionamiento diario de una de las tiendas de la sanguchería, éstos son: un cocinero, un supervisor de calidad, un planchero, un parrillero, un cajero, un counter, un personal de limpieza, un vigilante, un asistente administrativo, un asistente de marketing y el gerente de tienda.

El fin de contar con esta cantidad de colaboradores es que se cubra la demanda esperada cumpliendo los objetivos de preparación, espera y a su vez mantener los costos controlados. Las funciones de cada persona están explicadas a detalle en el capítulo 6.

El personal representa un alto porcentaje del costo operativo el cual debe mantenerse bajo control.

Acción 02: Controlar el consumo de insumos y de materia prima. La carne, el pan y los insumos deben estar correctamente controlados a diario con el fin de reducir las mermas, lo que conllevará a evitar compras innecesarias y sobre costos. El responsable de

este control será el asistente de gerencia, quien deberá responder por los stocks y las compras.

Mantener la calidad de los productos

Acción 03: Implementar controles de calidad en el proceso de producción de hamburguesas y chicharrones.

El supervisor de calidad será responsable de llevar a cabo la implementación y ejecución de los procedimientos para garantizar la calidad de los productos y servicios. Estos procedimientos irán desde el abastecimiento de insumos y materia prima hasta el proceso de atención al cliente.

D. Cuadro de resumen de objetivos, acciones e indicadores

A manera de resumen se continuación presentaremos la tabla 4.18. en la cual en la cual se resumirá los objetivos, acciones e indicadores que se monitorearán para llevar a cabo la estrategia de procesos.

Tabla 4.18. Estrategia de procesos: objetivos, indicadores y acciones

Estrategias	Objetivo	Indicadores	Acciones	Responsables
Estrategia de procesos Mantener costos operativos bajos, mantener la calidad de los productos.	1. Lograr mantener los costos operativos por debajo de 70% del precio final.	1. Costos mensuales por proceso de producción de cada tipo de hamburguesa / Venta mensual de cada tipo de hamburguesa.	1. Contar las personas necesarias para la operación según la demanda	Supervisor de calidad / Gerente General
	2. El tiempo de cocido y armado de una hamburguesa no debe ser mayor a 5 minutos.	2. Tiempo promedio por proceso de producción de cada tipo de hamburguesa.	2. Controlar el consumo de insumos y de materia prima.	
	3. El tiempo de espera de atención de un cliente no debe sobrepasar los 15 minutos.	3. Tiempo promedio de espera por cliente.	3. Implementar controles de calidad en el proceso de producción de hamburguesas y chicharrones.	
	4. La merma no debe sobrepasar el 2% del volumen de venta del día.	4. Kg desechados por merma / Kg producidos.		

Fuente: Los autores de esta tesis

4.16. Estrategia de entorno físico

En lo correspondiente a las estrategias del entorno físico se contará con:

- Local con aire acondicionado, siempre manteniendo las condiciones de limpieza más exigentes.
- Una alfombra roja marcará el camino de ingreso al local.
- Luces inteligentes se instalarán en el techo del local que brinde la sensación de estar en un evento musical.
- Cada día de la semana tendrá un género musical asignado. En el horario de la mañana y en el de la tarde hasta las 9:00 p.m. siempre se emitirán videos, con un volumen moderado de manera que permita a la clientela momentos para socializar. A partir de las 9:00 p.m. se activará el karaoke y los concursos y los sábados se presentará un grupo musical.
- La decoración del local será cálida, con posters, cuadros y gigantografías de cantantes famosos nacionales e internacionales, ordenados por género musical.

Este cuidadoso diseño del local será nuestra marca y nos diferenciará de la competencia. Se deberá tener una actitud muy disciplinada respecto a la estrategia de localizaciones y desarrollar la capacidad de adecuar todo tipo de espacios a las necesidades de un establecimiento “Taipá”.

A. Objetivo

- Lograr tener un 90% de recordación de la marca en el punto de venta.
- Lograr un 90% de satisfacción sobre el entorno físico.

B. Indicadores

- Para indentificar cuanta recordación logra la marca se realizará una encuesta a una muestra de estudiantes cercanos al local, de ello se obtendra el indicador: estudiantes que recuerdan la marca / estudiantes totales de la muestra.
- Porcentaje de satisfacción de clientes sobre el entorno físico.

C. Estrategia

Captar la atención de los transeuntes cercanos al local

Para lograr este objetivo en el frontis se colocará un caja de luz en la parte superior que tendrá como fin dar a conocer a la marca y que esta pueda diferenciarse de los comercios cercanos.

Para ello en parte central de la caja de luz se tendrá el logo de Taipá sobresaliendo, para de esta manera reflejar lo generoso de las porciones, a los lados de esta, se colocará la frase “Un sanguchón buenazo” para dar a conocer que contamos diversos tipos de sanguches, además de ello en las esquinas se contarán con cajas de luz redondas perpendiculaes a la principal que tendrán como fin llamar la atención de las personas que están transitando a lo largo de la calle.

Otra de las maneras de captar su atención será a través de los banners laterales que tendrán imágenes de las promociones más destacadas, buscando de esta manera persuadir al transeunte de ingresar a consumir al local.

Esta estrategia relacionada al frontis podemos observarla en la figura 4.16. donde se muestra lo antes comentado.

Figura 4.28. Frontis Taipá



Fuente: Burger King Vancouver
Elaboración: Autores de esta tesis.

Contar con la temática musical como diferenciador

Para que el local pueda diferenciarse de los competidores en la zona de influencia, se desarrollo un concepto musical, de manera que resulte atractivo para los comensales, para ello se realizaron adecuaciones tanto de dispositivos de audio, video y luces; así como también de decoración para lograr este ambiente.

Es por ello que el local contará con pantallas de tecnología ultra HD para visualizar conciertos musicales, además de contar con un sistema de sonido de alta calidad.

La decoración del local estará basada en lo siguiente:

Colores cálidos: Se eligieron los colores mostaza y ocre por ser colores cálidos y juveniles para las paredes del local. Las mesas serán de color ocre y los sillones serán amarillo mostaza.

Iluminación: Se utilizará una luz tenue que no sea directa y toda la iluminación será con el sistema de focos led.

Diseño arquitectónico: Tendrá una zona selfie donde los jóvenes podrán tomarse las fotos que quieran, para ello la zona será decorada con fotografías de sus cantantes favoritos, guitarras de rock, cuadros y viniles de artistas reconocidos.

Estos elementos de diferenciación se pueden apreciar en la figura 4.30. el cual es un fotomontaje de lo que se desea representar.

Figura 4.29. Vista interior Taipá.



Fuente: Hard Rock Café Curitiba
Elaboración: Autores de esta tesis.

Beneficios adicionales de la infraestructura del local

Otros beneficios valorados por el público objetivo son los relacionados a la conectividad, es por ello que tomando en cuenta esta necesidad, se implementará en el local una conexión de internet de 45Mbps vía Wi-fi a la cual los comensales podrán acceder a través de una clave brindada al momento del consumo, otro beneficio que también se brindará es el contar con dispositivos para que puedan cargar sus celulares en las mesas.

D. Cuadro de resumen de objetivos, acciones e indicadores

A manera de resumen se continuación presentaremos la tabla 4.20. en la cual en la cual se resumirá los objetivos, acciones e indicadores que se monitorearán para llevar a cabo la estrategia de entorno físico.

Tabla 4.19. Estrategia de entorno físico: objetivos, indicadores y acciones

Estrategias	Objetivo	Indicadores	Acciones	Responsables
Estrategia de entorno físico Implementación de equipamientos	1. Lograr tener un 90% de recordación de la marca en el punto de venta.	1. Recordación de la marca: estudiantes de la zona encuestados que recuerdan la marca / estudiantes de la zona encuestados	1. Captar la atención de los transeúntes cercanos al local a través del frontis	Gerente General
	2. Lograr una 90% de satisfacción sobre el entorno físico.	2. Porcentaje de satisfacción de clientes sobre el entorno físico.	2. Contar con la temática musical como diferenciador	

Fuente: Los autores de esta tesis

4.16 Estrategia de ventas

A. Objetivos

- Lograr vender 799 sándwiches diarios al finalizar el primer año.
- Crecimiento anual del 10% después del primer año.
- Lograr el 70% de la venta en las siguientes horas: de 8 am a 10 am y de 8 pm a 10 pm. A las que denominaremos horas punta.

B. Indicadores

- Número de sánquches vendidos al día.
- Venta neta total anual.
- Número de sánquches vendidos en horas punta / Total de sánquches vendidos en el día.

C. Estrategia

Se tiene como objetivo vender 799 sánquches diarios al cabo del primer año de operación. Después del primer año se redefinirá el objetivo en función a la experiencia ganada en el negocio, a los puntos críticos que se vayan ajustando durante el proceso y según la capacidad máxima de atención del local. Para cumplir con el objetivo del primer año, será importante el apoyo de las demás estrategias planteadas en los puntos anteriores.

Además de que la estrategia estará basada en vender los sánquches en un punto de venta cercano a los centros de estudios, también se ofrecerán degustaciones dentro del local todos los fines de semana (viernes y sábados) por el primer mes de apertura, y se repartirán 3,000 volantes por los primeros 15 días de apertura por toda la zona de influencia, y dicha acción de volanteo se repetirá cada vez que se realicen promociones.

Acciones a seguir para mejorar las ventas:

Una anfitriona esperará a los transeúntes y principalmente a los jóvenes dentro del local para invitarlos a degustar del chicharrón y las hamburguesas de sabores fusión, a su vez de disfrutar de una experiencia diferente y cálida. Los posibles clientes serán invitados a degustar al local a través de volantes.

Horario de la degustación: de 2 pm a 11 pm todos los viernes y sábados del primer mes de apertura. Estos horarios se eligieron dado que se observó que los fines de semana, los estudiantes buscan lugares donde “relajarse” al salir de la universidad, por ello se infirió que al degustar estos productos podría influirlos a visitar el local.

Costo de inversión para la degustación: 400 soles al mes en personal más 800 soles en carne para la degustación.

Figura 4.30. Degustadora de Taipá



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

También se otorgarán incentivos al personal de la sanguchería por logro de objetivos de ventas. La meta sería alcanzar la venta de 799 sándwiches diarios.

D. Cuadro de resumen de objetivos, acciones e indicadores

A manera de resumen se continuación presentaremos la tabla 4.21. en la cual en la cual se resumirá los objetivos, acciones e indicadores que se monitorearán para llevar a cabo la estrategia de ventas.

Tabla 4.20. Estrategia de ventas: objetivos, indicadores y acciones

Estrategias	Objetivo	Indicadores	Acciones	Responsables
Estrategia de ventas Apoyarse en las otras actividades incentivar el up-selling	1. Lograr vender 799 sándwiches diario al finalizar el año.	1. Número de sándwiches vendidos al día.	1. Vender 799 sándwiches diarios para el 1er año y luego incrementar las ventas un 10% anual. Ello con el apoyo las demás estrategias planteadas en los puntos anteriores.	Ejecutivo de Marketing / Gerente General
	2. Crecimiento anual del 10% después del primer año.	2. Venta neta total anual.		
	3. Lograr el 70% de la venta en las horas punta.	3. Número de sándwiches vendidos en horas punta / Total de sándwiches vendidos en el día.		

Fuente: Los autores de esta tesis

4.18. Estrategia de personal

A. Objetivos

- Lograr una tasa de rotación del personal menor al 20% anual.
- Lograr que el personal tenga al menos una capacitación semanal, esta capacitación será brindada por el personal interno y ocasionalmente, por personal externo de ser requerido.
- Lograr un 80% de satisfacción de personal al año.

B. Indicadores

- Número de colaboradores anual que dejan la empresa / número que se contrataron en el año.
- Número de capacitaciones por semana.
- Porcentaje de satisfacción anual.

C. Estrategias

Mantener satisfechos a los colaboradores y minimizar su rotación además de motivar, desarrollar y retener a los mejores, es el enfoque de esta parte de la tesis.

Personal de contacto.

Se debe contar con empleados amigables y hospitalarios, que tengan las capacidades de comunicación e interpersonales a fin de interactuar con los clientes.

Los colaboradores deberán ser apasionados por la música, y tener conocimiento de diversos e géneros musicales para poder interactuar con los clientes y ser parte de las dinámicas y juegos participativos siendo estos, parte relevante de la experiencia.

Asimismo, debe recibir constante formación de manera que puedan atender las preguntas de los clientes relacionados con los sándwiches de cerdo ofrecidos (ingredientes, sabores, cocción, bebidas que acompañan, entre otros). También en aspectos como confiabilidad y empatía.

La empresa deberá esforzarse por saber qué piensan y opinan sus colaboradores, pues son ellos los que están en contacto directo con los clientes.

La pieza central de la estrategia de Taipá será un paquete generoso y completo de beneficios para sus colaboradores que incluye seguros, programas de entrenamiento, apoyo en el desarrollo profesional y descuentos en los productos para todos los empleados, aunque sean de tiempo parcial.

Acciones a seguir para reducir la rotación del personal:

Crear un entorno donde haya buena comunicación. Programar reuniones habituales en la que todos los colaboradores compartan sus inquietudes, buenas prácticas y conocimientos.

Participación en la toma de decisiones, en aspectos relacionados al trabajo en los que estén capacitados, de manera que contribuyan a la mejora de la gestión y el desarrollo de ideas.

Acciones a seguir para mejorar la capacitación del personal:

Rotación laboral. Familiarizando al colaborador con otras actividades dentro de su misma área y orientando su desarrollo dentro de la empresa.

Cursos y talleres. Actividades que complementen su desarrollo profesional y personal.

Acciones a seguir para mejorar la satisfacción del personal:

Evaluación de desempeño. Agasajando al colaborador por la excelencia en su labor o realizando un adecuado feedback cuando no logra los objetivos trazados, utilizando frases positivas como: “Yo creo en tus capacidades y estoy seguro de que lo puedes hacer mejor”.

Incentivos económicos. Si es necesario se pagarán horas extras o se acumularán horas a cambio de días libres. Se debe implementar también el pago de comisiones, bonos y premios.

Ambientes adecuados. Ambientes seguros y agradables para el desarrollo de sus labores: aire acondicionado, equipo de cómputo eficiente, maquinarias, equipos, herramientas y mobiliario de calidad.

Uniformes, brandeados con la marca de la sanguchería, cómodos y con colores vivos, que garanticen el bienestar de los colaboradores. (Ver figura 4.32.)

Figura 4.31. Vestimenta del personal de Taipá



Fuente: Shutterstock
Elaboración: Autores de esta tesis

D. Cuadro de resumen de objetivos, acciones e indicadores

A manera de resumen se continuación presentaremos la tabla 4.22. en la cual en la cual se resumirá los objetivos, acciones e indicadores que se monitorearán para llevar a cabo la estrategia de personal.

Tabla 4.21. Estrategia de personal: objetivos, indicadores y acciones

Estrategias	Objetivo	Indicadores	Acciones	Responsables
Estrategia de entorno físico Implementación de equipamientos	1. Lograr tener un 90% de recordación de la marca en el punto de venta.	1. Recordación de la marca: estudiantes de la zona encuestados que recuerdan la marca / estudiantes de la zona encuestados	1. Captar la atención de los transeúntes cercanos al local a través del frontis	Gerente General
	2. Lograr una 90% de satisfacción sobre el entorno físico.	2. Porcentaje de satisfacción de clientes sobre el entorno físico.	2. Contar con la temática musical como diferenciador	

Fuente: Los autores de esta tesis

4.19. Estrategia de retención y fidelización

Es importante captar clientes durante los primeros meses de apertura del local, pero se tendrá un mayor impacto económico si se logra retener al menos al 80% de los estudiantes que visitaron por primera vez a Taipá, para ello:

Se creará un programa de puntos con el fin de identificar a los clientes de Taipá, reconocer cuales son los clientes con mayor frecuencia de consumo, es decir aquellos de alto valor, y brindarles beneficios diferenciados.

La difusión de este programa se realizará a través del sitio web, las redes sociales y así mismo también el counter sugerirá inscribirse al programa de puntos al momento de realizar el consumo.

El programa de puntos contará con 3 fases las cuales se detallan en la siguiente tabla 4.23.

Tabla 4.22. Etapas del programa de puntos

Etapas	Acciones deseadas	Beneficios	Valor para la empresa
FAN De 0 a 150 puntos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que los usuarios se registren en el sitio web 2. Que conozcan los eventos y beneficios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se llevan dos sándwiches clásicos por el precio de uno en su siguiente compra. 2. Notificaciones de los próximos eventos y actividades 	Conocer quiénes son sus consumidores y mostrarles lo beneficios que ofrece la marca
TELONERO De 150 a 400 puntos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr una mayor frecuencia de consumo 2. Que interactúen con la marca 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 50% de descuento su combos para su siguiente compra. 2. Precio regular en el consumo de sándwiches durante eventos. 3. Puntos Extras por compartir publicaciones consumiendo en el local (5 puntos por única vez al realizar un post en el establecimiento) 	Incentivar una mayor frecuencia de consumo y la recomendación
ROCKSTAR De 400 a más	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que perciban un trato diferenciado por su fidelidad 2. Que recomienden la marca 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un Sándwich Taipá gratis al llegar a la etapa Rock Star 2. Un Sándwich Taipá gratis en su cumpleaños 3. Elección privilegiada en los karaokes 4. Precio regular en el consumo de sándwiches durante eventos. 	Reconocer a nuestros clientes de alto valor y ofrecerle beneficios diferenciados

Fuente: Los autores de esta tesis

La implementación del programa de puntos se llevará a cabo a través del desarrollo de un sistema web responsive con la cual el usuario podrá acceder para llevar la cuenta de sus puntos, beneficios y premios.

Se optó por realizar el sistema de puntos a través de un sistema web en vez de aplicación para lograr mayor alcance dado que este sistema podrá ser accedido a través de Smartphones con sistemas operativos Android y iOS, sin la necesidad de desarrollar una aplicación por cada uno de ellos, además de poder ser accedidos de manera adecuada a

través de los diversos dispositivos: smartphones, tablets y desktop por su naturaleza responsive.

Este sistema web contará con dos entornos:

El gestor del programa de puntos, el cual permitirá llevar el seguimiento de los usuarios registrados, ingresar los puntos realizados durante el consumo, así mismo permitirá identificar a los usuarios de alto valor.

El entorno de usuario, el cual permitirá llevar el seguimiento de los puntos, enterarse de los próximos eventos y también conocer cuáles son los beneficios a los que puede acceder por cada etapa.

Para acumular puntos los usuarios deberán consumir los productos vendidos en el local, cada punto ganado equivale a un sol de consumo, el ingreso de estos puntos en la plataforma se realizará a través del sistema de gestión por el counter al momento del consumo.

Para ingresar al programa el comensal deberá ingresar a la url: www.taipa.pe/puntos , registrarse y luego de ello podrá hacer su ingreso a través de Facebook o vía el logueo de Gmail. Véase la figura 4.33.

Figura 4.32. Pantalla de inicio del programa de puntos



Fuente: Los autores de esta tesis

Luego de ser la primera de ingreso se le mostrará una ventana emergente donde se le indicará el funcionamiento del programa y como obtendrán los puntos luego de ello se le direccionará a la pantalla de mi estado donde se les mostrará los puntos con los que cuentan y aquellos que deben alcanzar para pasar al siguiente nivel. Véase la figura 4.34.

Figura 4.33. Pantalla Mi estado



Fuente: Los autores de esta tesis

Otra de las pantallas disponibles es aquella donde se encuentran los eventos a realizarse en la sanguchería en la cual podemos observar las actividades que se van a desarrollar durante la semana y los horarios en que se llevarán a cabo. Véase la figura 4.35.

Figura 4.34. Pantalla de eventos



Fuente: Los autores de esta tesis

También se contará con una pantalla donde se puedan observar los beneficios a lo que el comensal puede acceder. Véase la figura 4.36.

Figura 4.35. Pantalla de beneficios



Fuente: Los autores de esta tesis

Cuadro de resumen de objetivos, acciones e indicadores

A manera de resumen a continuación presentaremos la tabla 4.24. en la cual se resumirá los objetivos, acciones e indicadores que se monitorearán para llevar a cabo la estrategia de retención y fidelización.

Tabla 4.23. Estrategia de retención y fidelización: objetivos, indicadores y acciones

Estrategias	Objetivo	Indicadores	Acciones	Responsables
Estrategia de retención y fidelización Implementación del Programa de puntos	1. Lograr tener una retención del 80% de comensales 2. Lograr mantener el 90% de los clientes de alto valor	1. Número de comensales que retornan al mes/ número total de comensales. 2. Número de comensales de alto valor que retornan al mes/ número total de comensales de alto valor.	1. Implementar un sistema de puntos para retención	Gerente General

Fuente: Los autores de esta tesis

4.20. Estrategias de Servicios

Como parte de la Estrategia de servicios se ofrecerá un ambiente relajante, donde los estudiantes puedan interactuar entre sí y a su vez sentirse relajados y cómodos. Para ello se propone una sanguchería con temática musical donde los fines de semana se presenten grupos pequeños con la música favorita de los jóvenes, además la ambientación del local será en base a la música y se tendrán juegos interactivos con los estudiantes en función al karaoke.

El horario de las actividades musicales será de lunes a sábado de 9 pm a 11 pm. Para participar de ellas, el único requisito es la compra mínima de un Combo 3.

Los juegos del karaoke consistirán en lo siguiente:

Adivina el título de la canción: Pasaran la melodía de una canción por unos segundos y los que sepan que canción es deberán levantar la mano y decir el nombre de la

canción y luego deberán cantar dicha canción y si se lo saben ganarán un punto, el que acumule 8 canciones correctas ganará un sándwich gratis.

Canta y gana con Taipá: El participante debe elegir una canción y a la hora de cantar debe incluir 5 frases sobre Taipá que rimen entre sí, el participante que lo haga mejor se llevará un combo a mitad de precio.

Dedica una canción: El participante debe elegir una canción y dedicarla a alguien al cantar, con esto se le otorgará un descuento del 20% para cualquier combo dúo.

Los grupos musicales se presentarán todos los viernes, y cantarán las canciones pedidas por el público además de animar e interactuar con los estudiantes. Cada 15 días se contratará grupos musicales que llevarán su música al escenario de la sanguchería. Los demás viernes se actuarán grupos musicales que hayan conformado los propios estudiantes con el fin de incentivar la música, los mismos que serán elegidos previo casting. Las presentaciones se darán de 9 a 11 pm. Los juegos que ellos animen serán en lo siguiente:

Sé un rock star: El cantante animará a los participantes a subir al estrado y cantar con él alguna canción conocida a dúo y el público decidirá que participante lo hizo mejor y el que gane se llevará un cupón de descuento para su siguiente compra.

El desafío: El desafío será comer con los ojos vendados pequeños sándwiches y adivinar de qué sabor es o a que se asemeja, si adivina todos los sabores el participante se llevará un cupón de descuento en su siguiente compra.

El presupuesto designado constará de lo siguiente: (Ver tabla 4.19.)

Tabla 4.24. Presupuesto mensual para la temática musical

Temática musical	Presupuesto mensual S/.
1 animador para el karaoke	500.00
Grupo musical	800.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia de operaciones

Para encontrar una ventaja competitiva sostenible, la empresa plantea una estrategia de eficiencia en procesos, de esta forma se busca reducir los costos de producción, distribución y logísticos; y ser más eficientes. Para ello se analizaron todos los procesos dentro de la cadena de abastecimiento de la empresa vistos en el capítulo II y como estrategia se plantea lo siguiente:

5.2. Objetivo

- Garantizar la estandarización de los procesos de producción para obtener el mismo sabor y calidad siempre.
- Garantizar la calidad de los ingredientes utilizados para el producto final.
- Tener clientes satisfechos y felices con el servicio de Taipá.

5.3. Indicador

- Cumplimiento de las recetas en un 100%.
- Cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura al 100%.
- Lograr un 95% de clientes satisfechos.

5.4. Estrategia

Se realizarán fichas técnicas de cada uno de los productos en donde se indique la receta y cantidades exactas, además de una fotografía del producto en sí con la presentación final en el plato.

Se realizará una evaluación y supervisión mensual a los proveedores por parte de un supervisor de calidad.

El supervisor de calidad llevará un registro semanal de las mermas de los principales ingredientes como la carne, las papas y las verduras para llevar un control de las desviaciones en los procesos de producción.

Se implementará un manual de buenas prácticas de manufactura, donde indique como debe mantenerse la limpieza e higiene en todos los procesos de producción; antes, durante y después.

Se realizarán encuestas de satisfacción respecto a la atención, al servicio brindado y a los tiempos de espera. También se contará con el libro de reclamaciones en cada local y a su vez podrán hacer sus reclamos o sugerencias de mejora a través de la plataforma digital o por teléfono. El servicio de atención al cliente también será medido a través del cliente incógnito. Todo lo mencionado en este párrafo servirá para medir la satisfacción de los clientes.

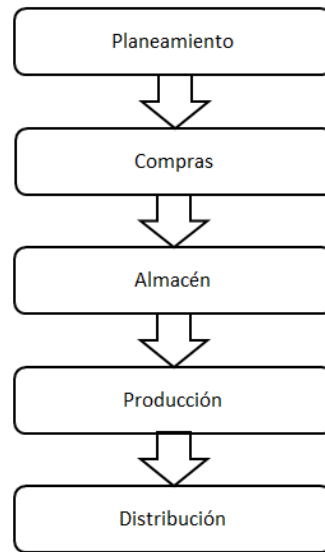
5.5. Gestión de operaciones

La gestión de operaciones comprende las siguientes actividades:

5.5.1 Procesos productivos

Son todos los procesos relacionados al producto terminado, en este caso los sándwiches, desde el diseño del producto hasta la presentación del sándwich. La estrategia para este proceso se encuentra detallada en el capítulo IV. En la figura 5.1. se observa el flujograma de los procesos productivos. A continuación se detallan cada uno de los procesos implicados en la elaboración de un sándwich:

Figura 5.1. Flujograma de los procesos productivos



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

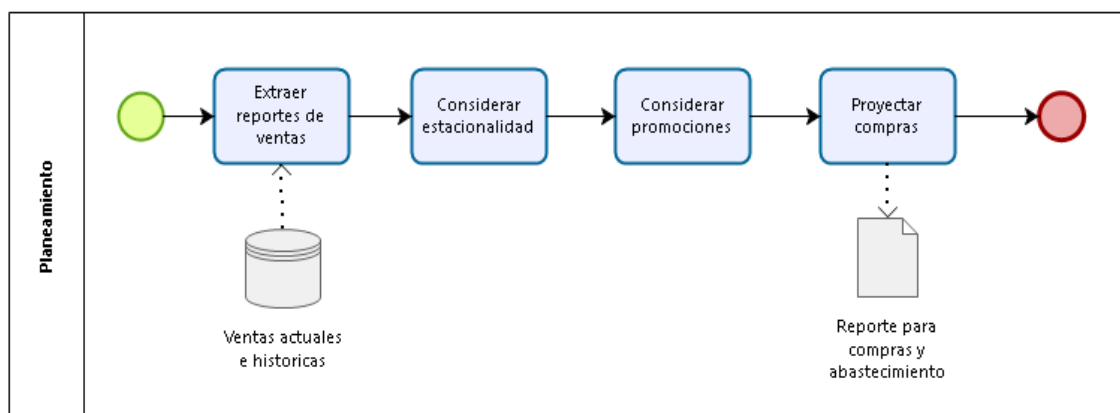
5.5.2. Planeamiento

La planificación de la producción empieza con la proyección de ventas, que en este caso se sacará de data que se vaya almacenando con el día a día y dicha proyección será del historico de ventas que se genere semanalmente, también se tendrá en cuenta el factor de la estacionalidad que son los meses que van desde la quincena de diciembre hasta la quincena de marzo y la primera quincena de agosto; ya que son los meses en que los estudiantes están de vacaciones. El responsable de la planificación será el gerente general.

En función a lo mencionado en el párrafo anterior se determinará la cantidad de materia prima a requerir por semana.

El punto crítico de este proceso es una correcta proyección de la demanda a producir, de lo contrario faltará materia prima e insumos o en su defecto sobrá demasiado. En el caso de las verduras y panes se hecharan a perder, generando mermas mayores y aumentando el costo de producción. Ver figura 5.2. del diagrama del proceso de planeamiento.

Figura 5.2. Diagrama del proceso de planeamiento



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

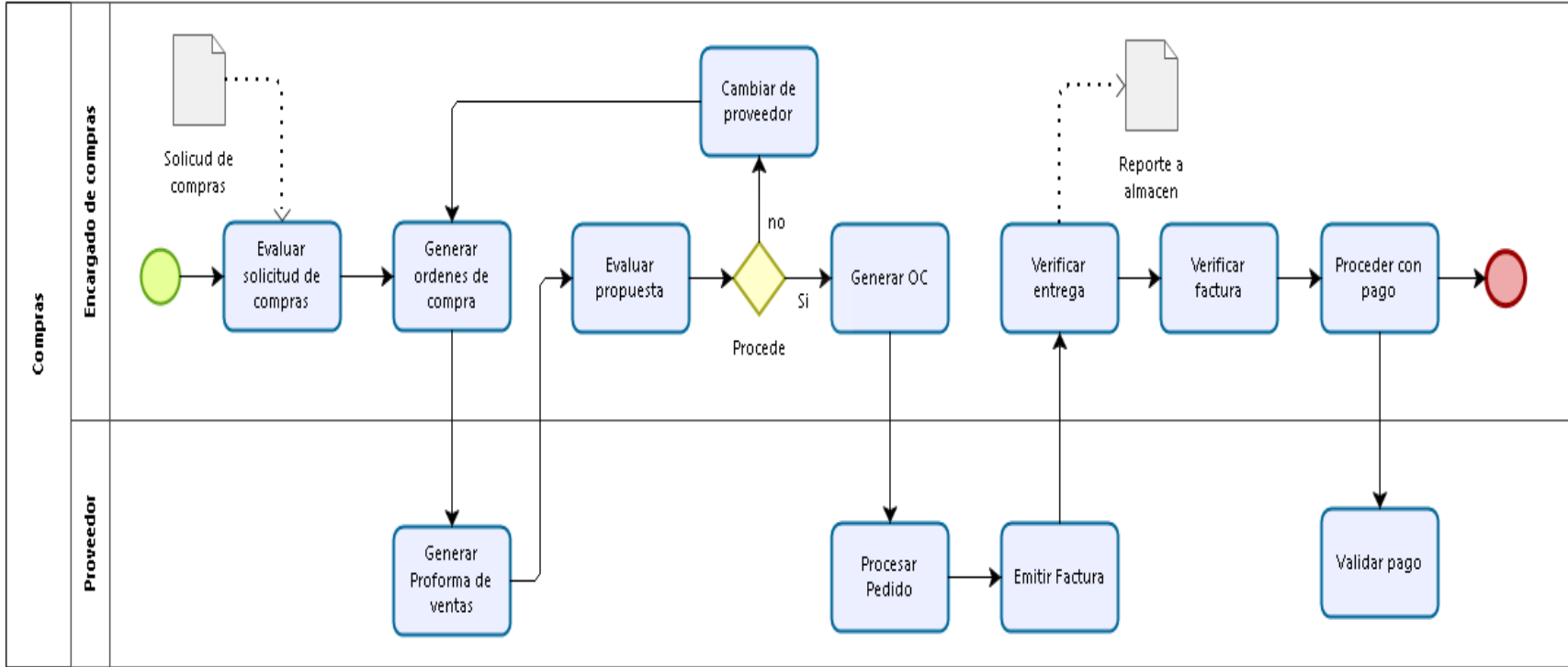
5.5.3. Compras

Una vez que se tenga la proyección de ventas, se establece el requerimiento de materia prima, insumos y materiales para abastecer a producción y continuar con la gestión de procesos.

Para desarrollar un proceso de compras eficiente se deberá tener en cuenta como punto crítico a la elección de los proveedores, ya que de este proceso depende que continúe toda la cadena de abastecimiento.

Las compras de los insumos altamente perecibles como las verduras y panes será diaria, mientras que la programación de compra de la carne de cerdo y los materiales será semanal. Dichas compras se realizarán con la generación de una orden de compra para cada insumo, material o materia prima. El responsable de la negociación de precios con los proveedores y la aprobación de las órdenes de compra será el gerente general, en tanto que el supervisor de calidad será el responsable de garantizar la calidad de los insumos y materia prima que se compren; y el encargado de la parte operativa de las compras será el asistente de gerencia general. En la figura 5.3. se observa el diagrama del proceso de compras.

Figura 5.3. Diagrama del proceso de compras



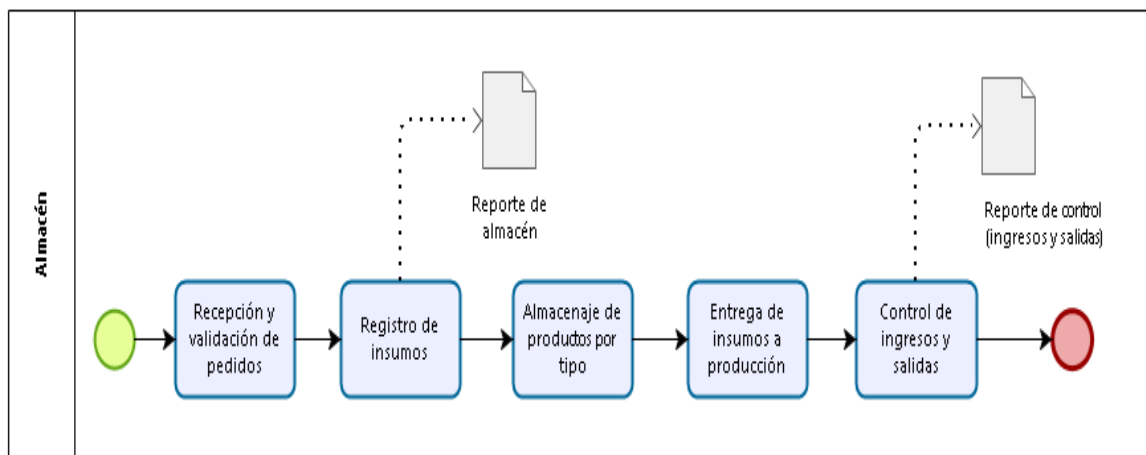
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

5.5.4. Almacén

Una vez lleguen los proveedores con los pedidos respectivos, se procede a almacenar y registrar la cantidad de cada uno de los insumos, materiales y materia prima para llevar un control de ingresos y salidas; y a su vez evaluar las mermas. Se manejarán 3 tipos de almacenamiento: seco, refrigerado y congelado. La materia prima congelada será descongelada un día antes en la mesa de refrigeración a 5°C y será entregada a producción el día del proceso.

En este proceso es clave llevar un buen manejo de inventarios y mantener un stock de seguridad. El responsable del almacén será el asistente de gerencia general. En la figura 5.4. se observa el diagrama del proceso de almacén.

Figura 5.4. Diagrama del proceso de almacén



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

A. Producción

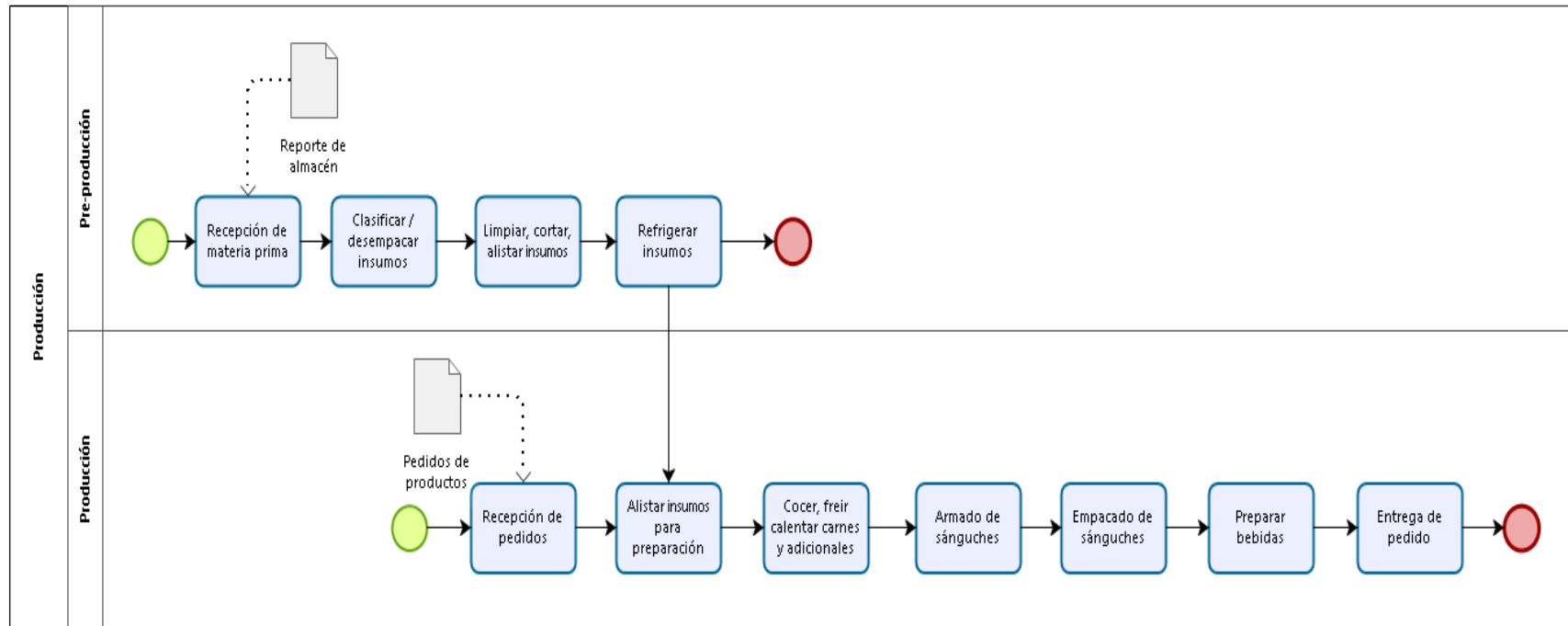
El proceso de producción empieza con la recepción de la materia prima, luego pasa a la preparación de insumos y materia prima que sería el picado de las verduras y el trozado o molienda de la carne, para luego pasar al área de cocina que es propiamente la preparación de los sándwiches.

Los puntos críticos en este proceso serán: Los tiempos de cocción de las hamburguesas y chicharrones. Para hamburguesas de 100gr serán 3 minutos de cocción y para las hamburguesas de 200gr serán 5 minutos de cocción. La cocción de las hamburguesas será en la parrilla, mientras que la cocción de los chicharrones será en ollas a presión y el tiempo promedio de cocción para los chicharrones es de 8 minutos.

Otro punto clave en este proceso es la preparación de las hamburguesas y chicharrones de sabores especiales, para ello las carnes serán descongeladas y maceradas con el sabor que corresponda un día antes, de este proceso de maceración depende el sabor de las hamburguesas.

Las recetas, la preparación y el desarrollo de nuevos productos estará a cargo del cocinero. En la figura 5.5. se observa el diagrama de procesos de producción.

Figura 5.5. Diagrama del proceso de producción



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

5.5.5. Distribución

Los sándwiches se distribuirán de acuerdo al orden de los pedidos generados por los clientes dentro del mismo punto de venta. El centro de producción estará dentro del mismo punto de venta por ende la distribución no será un punto crítico para el local piloto, sin embargo cuando se aperturen nuevos locales, se tendrá que tener un centro de producción separado de los puntos de venta desde donde se distribuyan las hamburguesas y los chicharrones de sabores especiales, para que de esta manera se optimicen los procesos operativos y se mantenga el estándar de calidad y sabor en todos los locales.

5.6. Procesos de atención al cliente

Implican todos los procesos relacionados al servicio de atención al cliente, desde el momento en que ingresa al local, hasta que se entrega el pedido. En la figura 5.6. se observa el diagrama de procesos de atención al cliente. A continuación se detalla cada uno de ellos:

1. Ingreso al local

Cuando el cliente ingresa al local, el primer contacto que tiene será con el vigilante, quien se encargará de dar la bienvenida con una sonrisa e invitar al público a ingresar al local. Otro aspecto importante es que una vez que el cliente esté dentro del local, éste sienta que está en un ambiente acogedor, donde puede ser el mismo y olvidarse por un momento de sus preocupaciones, haciéndolo que se sienta como un music star generando así una conexión con el cliente, para ello se tendrá como puntos visuales de contacto la infraestructura, los colores del local, la zona selfie y la decoración. Además se tendrá la música como fondo.

2. Toma de pedido

Luego el cliente se dirigirá al counter donde se encuentra el panel con la carta y una vez que sepa que pedir se dirigirá al cajero el cual recibirá al cliente según el protocolo de atención, que primero será sonreír y darle la bienvenida nuevamente, para luego tomar el pedido registrando sus nombres y DNI sugiriendo algún combo o sabor especial.

Antes de cerrar la toma de pedidos el cajero podrá visualizar en su pantalla si el cliente está registrado en el programa de puntos o no; y si no lo está el cajero le dirá brevemente cuáles son los beneficios y a través de que página web se puede registrar. También le informará al cliente que tiene derecho de acceder al karaoke de acuerdo a un monto mínimo de consumo equivalente al combo 3.

3. Tiempo de espera desde la toma de pedido

Una vez realizada la toma de pedido el cajero imprimirá su ticket y el cliente realizará el pago del producto, luego el cajero pasará el pedido al área de cocina, y le avisará al cliente del tiempo de espera para entregar su pedido, que no será mayor a los 15 minutos. Este punto es determinante, ya que si se cumple con el tiempo estimado se tendrán clientes felices que recomendarán a Taipá y volverán a consumir.

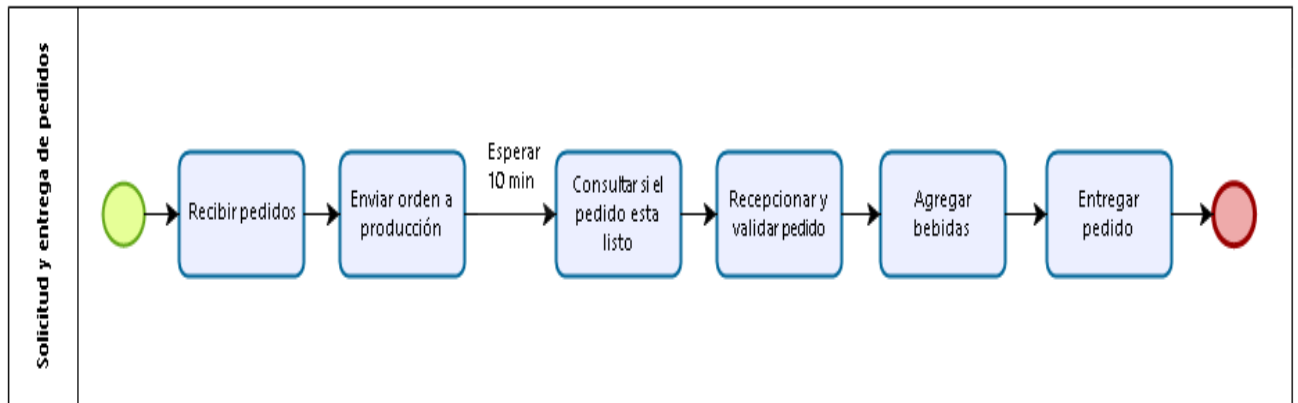
4. Counter

Cuando el pedido este listo el área de cocina entregará el pedido al counter y este se encargará de colocar los complementos como mayonesa, ketchup, mostaza, además de las bebidas, luego verificará que el pedido este completo y lo entregará en una bandeja de plástico al cliente llamándolo por su nombre con un trato amigable y siempre con una sonrisa en los labios.

5. Consumo y disfrute

El cliente se sentará con su bandeja y disfrutará de su sánduche con música de fondo y un ambiente relajante en donde se pueda conversar y que el lugar sea un buen punto de encuentro para los jóvenes. Casi al finalizar el consumo, el personal de Taipá se acercará a algunas mesas al azar y preguntará amablemente si pueden colaborar con algunas preguntas sobre su atención, de esta forma se sabrá si los clientes están satisfechos con la atención brindada y si se cumple con el tiempo de espera de entrega del producto. En el caso de que algunos clientes estén apurados y no puedan contestar in situ a las preguntas se les invitará a hacerlo a través de los canales digitales (facebook y web).

Figura 5.6. Diagrama de procesos de atención al cliente

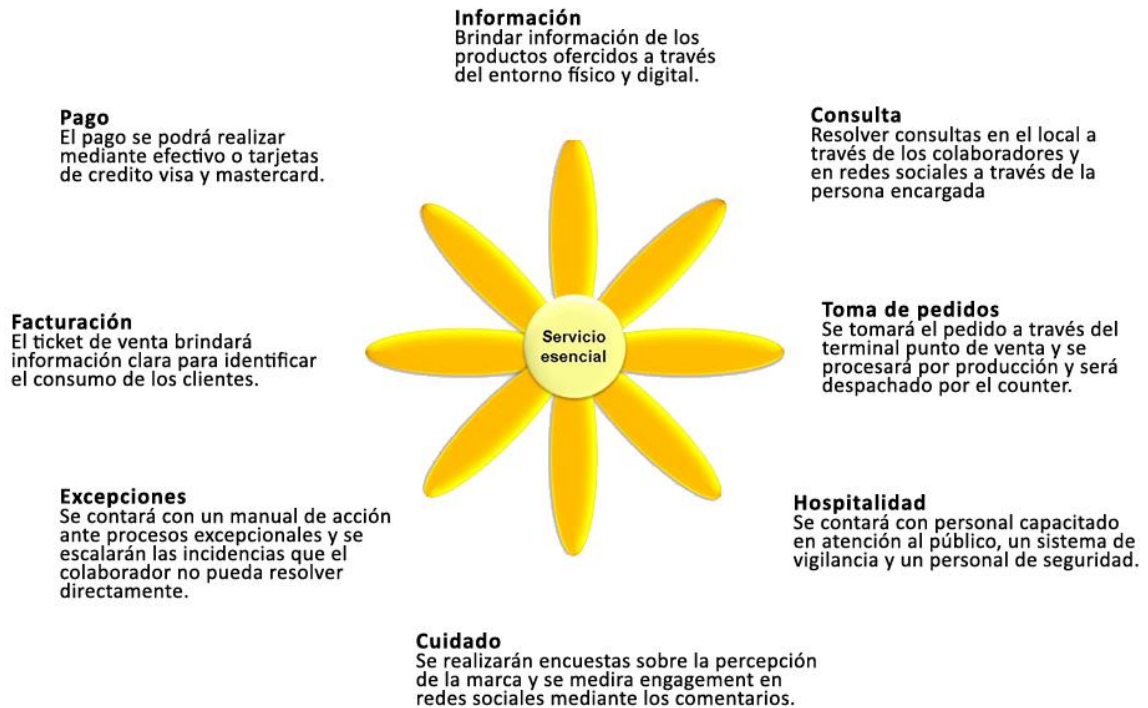


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

5.7. La Flor de Servicio

Este análisis se desarrollará para brindar beneficios complementarios al servicio base, los cuales aportan valor al cliente y brindan una ventaja competitiva, los puntos que se detallarán son aquellos relacionados con el proceso de compra del cliente y se observan en la figura 5.7.

Figura 5.7. Flor del servicio



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.

Elaboración: Autores de esta tesis.

1. Información al cliente

En esta etapa se brindará al cliente la información necesaria para poder dar a conocer el producto ofrecido y los servicios tales como: el horario de atención, el horario del karaoke, las fechas y horas en que se presentan los grupos musicales, los sabores ofrecidos, los tipos de sándwiches y los combos. Se realizará a través de los canales de comunicación como son el sitio web, redes sociales, carta, anuncios en el local, publicidad digital y material POP. Cabe mencionar que en la comunicación se tendrá como lineamiento ser transparentes en lo ofrecido para generar confianza en el público objetivo. También se le informará sobre los beneficios de estar en el programa de puntos por ser cliente.

Se transmitirá la experiencia a los usuarios de las RRSS mediante comunicaciones en formato video e imágenes donde se mostrará los eventos y presentaciones vividos por nuestros clientes. Asimismo se mostrará la participación de actividades como los juegos ya descritos en capítulos anteriores.

2. Consulta

Una vez conocido el servicio, este puede generar inquietudes sobre los futuros comensales; las cuales deben ser contempladas en la comunicación. Es por ello que para que se pueda tener una buena experiencia sobre la marca se capacitará al personal que tiene contacto con el cliente de manera que puedan dar respuesta a las consultas de los comensales, así también el responsable del canal web debe estar capacitado para poder dar respuesta a las consultas de ese canal.

También se contemplará una sección de preguntas frecuentes en el portal para dar respuesta a las interrogantes recurrentes.

3. Toma de pedidos

Respecto a la toma de pedidos la organización se alinearán a las mejores prácticas de los fast food teniendo un personal en caja que será quien tome las órdenes y se contará con el terminal en el punto de venta integrado al ERP que ayudará a manejar estas solicitudes de manera ágil. También se le informará al cliente sobre el tiempo de espera para la entrega del producto ya que son estudiantes y muchos de ellos tienen un break muy corto.

4. Hospitalidad

El personal será capacitado para brindar una buena atención al público, siendo esta también parte de la estrategia de recursos humanos. La hospitalidad será medida a través del cliente incógnito, lo que propiciará que se brinde un trato amable y cercano al público consumidor, haciendo que éste se sienta un music star.

Así mismo se contará con un personal de seguridad que será un elemento disuasivo ante cualquier acto delictivo.

Se darán recomendaciones de nuevos estilos de música, de lanzamientos nuevos en el mundo de la música, conciertos en Lima, etc. También se contará con infraestructura que haga sentir al cliente como un music star como la alfombra roja y las luces especiales.

Además se brindarán juegos y activaciones como adivina la canción, dedícale una canción, canta y gana, el desafío, sé un rock star, etc.

5. Cuidado

Para conocer la percepción del público objetivo respecto a la marca en el entorno digital, la agencia encargada monitoreará los comentarios de los usuarios.

Para los comentarios positivos se responderá de manera cercana y coloquial buscando tener una buena interacción con estos usuarios y a su vez incentivar el up-selling.

En cuanto a los comentarios negativos se indentificará el motivo del comentario y de ser estos basados en errores internos, se comunicará al supervisor de calidad para que se efectuen las acciones de mejora, luego de ello de manera cordial se le dará respuesta al usuario. En el mensaje se agradecerá por comunicarse con la organización, se pedirá disculpas por su incomodidad y se mencionará el compromiso de que se está tomando acción respecto a su reclamo.

En cuanto a conocer la percepción de los comensales en el local, el supervisor de calidad, previa consulta de disponibilidad, realizará una encuesta sobre una muestra de clientes para conocer su experiencia con la marca y realizar acciones de mejora de ser el caso, luego de ello ofrecerá un ronda de refrescos a manera de agradecimiento por su participación.

6. Excepciones

Se realizará un manual de procedimientos en caso puedan surgir algunas excepciones al común desarrollo del proceso de compra del cliente, de manera que se puedan manejar de forma adecuada situaciones que escapan a la regla.

Este manual de procedimientos contemplará situaciones en que los colaboradores tendrían que actuar de manera inmediata dado que involucrarán el cuidado de la vida y la salud de los clientes y empleados o también la imagen de la marca.

Las temáticas que se tomarán en cuenta son: ¿cómo brindar primeros auxilios?, ¿cómo actuar en caso de faltas a la moral y las buenas costumbres?, ¿cómo actuar en ocasiones de riesgo inminente?, ¿cómo actuar en caso de sismo y desastres naturales? ¿cómo atender reclamos?, ¿cómo manejar irrupciones y molestias ocasionados por personas externas?

Por ejemplo, para el tema de: ¿cómo brindar primeros auxilios? Para el caso de peligro por atragantamiento, efectuar la maniobra heimlich para expulsar el agente que produce el ahogo y llamar a emergencias de los bomberos al número: 116.

7. Facturación

Esta la generará el terminal del punto de venta⁴ integrado al ERP; el ticket de venta brindará la información del consumo de manera clara para que el cliente pueda indentificar sus consumos sin inconvenientes.

8. Pago

Para realizar el proceso de pago del cliente se habilitarán 3 opciones: pago en efectivo, pago por tarjeta de crédito y pago por tarjeta de débito. El habilitar estas opciones tiene como finalidad mejorar la experiencia del cliente facilitandole la compra y a su vez también permite competir con Tambo dado que dispone de esta solución de pago.

Otro de los puntos a considerar es el uso de tarjetas para el segmento, según un estudio de Ipsos para el Banco de crédito (El comercio, 2015) los jóvenes empiezan a

⁴ / El terminal del punto de venta, es un dispositivo que permite gestionar actividades como: la venta, cobro e impresión de facturas de un establecimiento comercial. Además de ello el software que contiene permite la gestión de inventario y generación de informes.

bancarizarse entre los 21 o 22 años, es por ello que contar con este medio de pago beneficiaría a aquellos estudiantes.

A. Elección de solución de pago

Se eligió la empresa Visanet para la implementación de la solución de pago dado que esta cuenta con mayor cobertura de tarjetas de crédito y débito asociadas, lo que permitirá atender a una mayor cantidad de comensales.

B. Costos asociados a la implementación y transacciones

La implementación del dispositivo de POS visanet tiene un costo unico de S/ 60.00 y el costo por transacción dependerá del tipo de tarjeta que se use: para el caso de las tarjetas de débito el costo es de 3.25% y para las tarjetas de crédito es de 4.15%. El costo de transacción será asumido por la sanguchería Taipa.

5.8. Procesos de apoyo

Son todos los procesos que dan soporte a los procesos relacionados con la gestión de marketing, gestión de recursos humanos y la gestión de los procesos de producción. Un factor clave que servirá como soporte a dichos procesos será el sistema operativo que se maneje en el local. La administración y finanzas también son parte de los procesos de apoyo ya que se encargan de la programación y pago a los proveedores, los servicios y los sueldos.

5.9. Diseño del producto

De acuerdo al tipo de preparación y a los sabores se establecieron dos líneas de productos para los sándwiches: chicharrones y hamburguesas. Todo en base a carne de cerdo. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

1. Chicharrón clásico: Es el sabor tradicional, en base a panceta de cerdo finamente seleccionada, se acompaña con salsa criolla y camote. En las tablas 5.1. y 5.2. se observan las recetas.

Tabla 5.1. Receta del chicharrón clásico junior

Chicharrón clásico, junior	Costo S/.kg	Consumo por sánguche kg	Costo total/sánguche
Carne	8.00	0.10	0.80
Sal	1.20	0.01	0.01
Cebolla	2.56	0.02	0.05
Pan	1.67	0.12	0.20
Aceite	6.50	0.02	0.13
Camote amarillo	6.40	0.05	0.32
Limón	13.00	0.02	0.31
Total		0.34	1.82
Procedimiento			
1	Picar la carne en lonjas de 100 gr, luego hervir en una olla con agua, hasta que esta se consuma y empiecen a dorarse con su propia grasa. Agregar sal.		
2	Acompañar con camote frito y sarsa criolla.		

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.2. Receta del chicharrón clásico taipá

Chicharrón clásico, taipá	Costo S/.kg	Consumo por sánduche kg	Costo total/sánduche
Carne	8.00	0.20	1.60
Sal	1.20	0.01	0.01
Cebolla	2.56	0.02	0.05
Pan	2.14	0.14	0.30
Aceite	6.50	0.02	0.13
Camote amarillo	6.40	0.05	0.32
Limón	13.00	0.02	0.31
Total		0.46	2.72
Procedimiento			
1	Picar la carne en lonjas de 100 gr, luego hervir en una olla con agua, hasta que esta se consuma y empiecen a dorarse con su propia grasa. Agregar sal.		
2	Acompañar con camote frito y sarsa criolla.		

Elaboración: Autores de esta tesis.

2. Chicharrón oriental: Sánduche hecho a base de salsas orientales, se acompaña con verduras chinas. En las tablas 5.3. y 5.4. se observan las recetas.

Tabla 5.3. Receta del chicharrón oriental junior

Chicharrón sabor oriental, junior	Costo S/.kg	Cantidad por sánduche kg	Costo total/sánduche
Carne	8.00	0.10	0.80
Sillao claro chino	10.00	0.02	0.20
Salsa de ostión	12.00	0.03	0.36
Aceite de ajonjolí	72.00	0.01	0.36
Canela china 5 gr.	100.00	0.00	0.10
Kion 1 unid	75.00	0.00	0.19
Tausi 1 sobre pequeño	100.00	0.01	1.00
Ajonjolí	30.00	0.01	0.19
Pimiento	7.89	0.10	0.75
Holantao	8.00	0.01	0.04
Pan	1.67	0.12	0.20
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.41	4.31
Procedimiento			
1	Picar la carne en lonjas de 100 gr, luego mezclar el sillao, la salsa de ostión, la canela china, el aceite de ajonjolí, el kion y el tausi formando la salsa oriental		
2	Marinar el chicharrón con la salsa oriental mínimamente por 4 horas		
3	Cocinar en olla a presión		

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.4. Receta del chicharrón oriental taipá

Chicharrón sabor oriental, taipá	Costo S/.kg	Cantidad por ságuche kg	Costo total/ságuche
Carne	8.00	0.20	1.60
Sillao claro chino 200 ml.	10.00	0.04	0.40
Salsa de ostión 20 ml.	12.00	0.06	0.72
Aceite de ajonjolí 15 ml.	72.00	0.01	0.72
Canela china 5 gr.	100.00	0.00	0.20
Kion 1 UNID.	75.00	0.00	0.19
Tausi 1 sobre pequeño	100.00	0.01	1.00
Ajonjolí 50 Gr.	30.00	0.01	0.19
Pimiento	7.89	0.10	0.75
Holantao	8.00	0.01	0.08
Pan	2.14	0.14	0.30
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.60	6.27
Procedimiento			
1	Picar la carne en lonjas de 100 gr, luego mezclar el sillao, la salsa de ostión, la canela china, el aceite de ajonjolí, el kion y el tausi formando la salsa oriental		
2	Marinar el chicharrón con la salsa oriental mínimamente por 4 horas		
3	Cocinar en olla a presión		

Elaboración: Autores de esta tesis.

3. Chicharrón a la pachamanca: Con el aderezo de la pachamanca, se acompaña de camote, sarsa criolla y ají. En las tablas 5.5. y 5.6. se observan las recetas.

Tabla 5.5. Receta del chicharrón a la pachamanca junior

Chicharrón sabor pachamanca, junior	Costo S/.kg	Cantidad por sánguche kg	Costo total/sánguche
Carne	8.00	0.10	0.80
Chincho	4.00	0.06	0.25
Huacatay	5.00	0.03	0.13
Culantro	5.00	0.03	0.13
Chicha de jora	5.00	0.02	0.10
Pisco	13.33	0.00	0.02
Sal	1.20	0.01	0.01
Comino	25.00	0.00	0.06
Ají especial	1.60	0.03	0.05
Ají mirasol	1.60	0.03	0.05
Ajo molido	1.60	0.03	0.05
Camote amarillo	6.40	0.03	0.20
Cebolla	2.56	0.01	0.03
Limón	13.00	0.02	0.31
Pan	1.67	0.12	0.20
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.54	2.50
Procedimiento			
1	Picar la carne en lonjas de 100 gr, luego mezclar el chincho, huacatay, culantro, chicha de jora, pisco, ajo molido y los ajíes formando la salsa de la pachamanca.		
2	Marinar el chicharrón con la salsa de la pachamanca mínimamente por 4 horas		
3	Cocinar en olla a presión		

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.6. Receta del chicharrón a la pachamanca taipá

Chicharrón sabor pachamanca, taipá	Costo S/.kg	Cantidad por sánguche kg	Costo total/sánguche
Carne	8.00	0.20	1.60
Chincho	4.00	0.06	0.25
Huacatay	5.00	0.03	0.13
Culantro	5.00	0.03	0.13
Chicha de jora	5.00	0.02	0.10
Pisco	13.33	0.00	0.02
Sal	1.20	0.01	0.01
Comino	25.00	0.00	0.06
Ají especial	1.60	0.03	0.05
Ají mirasol	1.60	0.03	0.05
Ajo molido	1.60	0.03	0.05
Camote amarillo	6.40	0.03	0.20
Cebolla	2.56	0.02	0.05
Limón	13.00	0.02	0.31
Pan	2.14	0.14	0.30
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.67	3.43
Procedimiento			
1	Picar la carne en lonjas de 100 gr, luego mezclar el chincho, huacatay, culantro, chicha de jora, pisco, ajo molido y los ajíes formando la salsa de la pachamanca.		
2	Marinar el chicharrón con la salsa de la pachamanca mínimamente por 4 horas		
3	Cocinar en olla a presión		

Elaboración: Autores de esta tesis.

4. Chicharrón criollo: Sánduche de chicharrón en base a un aderezo de cebolla, tomate y flameado tipo lomo saltado, acompañado con papas fritas. En las tablas 5.7. y 5.8. se observan las recetas.

Tabla 5.7. Receta del chicharrón criollo junior

Chicharrón sabor criollo, junior	Costo S/.kg	Cantidad por sánduche kg	Costo total/sánduche
Carne	8.00	0.10	0.80
Sillao Venturo	17.65	0.02	0.35
Ajo molido	10.00	0.00	0.03
Vinagre blanco	9.60	0.02	0.19
Sal	1.20	0.01	0.01
Pimienta	25.00	0.00	0.06
Orégano	25.00	0.00	0.03
Cebolla	2.56	0.01	0.03
Papa	1.50	0.05	0.08
Tomate	3.00	0.16	0.47
Pan	1.67	0.12	0.20
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.51	2.37
Procedimiento			
1	Picar la carne en lonjas de 100 gr, luego mezclar el sillao, el ajo molido, el vinagre blanco, pimienta y orégano formando la salsa criolla.		
2	Marinar el chicharrón con la salsa criolla mínimamente por 4 horas		
3	Cocinar en olla a presión		

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.8. Receta del chicharrón criollo taipá

Chicharrón sabor criollo, taipá	Costo S/.kg	Cantidad por ságuche kg	Costo total/ságuche
Carne	8.00	0.20	1.60
Sillao Venturo	17.65	0.02	0.35
Ajo molido	10.00	0.00	0.03
Vinagre blanco	9.60	0.02	0.19
Sal	1.20	0.01	0.01
Pimienta	25.00	0.00	0.06
Orégano	25.00	0.00	0.03
Cebolla	2.56	0.02	0.05
Papa	1.50	0.05	0.08
Tomate	3.00	0.16	0.47
Pan	2.14	0.14	0.30
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.64	3.30
Procedimiento			
1	Picar la carne en lonjas de 100 gr, luego mezclar el sillao, el ajo molido, el vinagre blanco, pimienta y orégano formando la salsa criolla.		
2	Marinar el chicharrón con la salsa criolla mínimamente por 4 horas		
3	Cocinar en olla a presión		

Elaboración: Autores de esta tesis.

5. Chicharrón brasa: Ságuche con el sabor clásico de un pollo a la brasa, hecho en base al aderezo del pollo a la brasa, acompañado con papas fritas. En las tablas 5.9. y 5.10. se observan las recetas.

Tabla 5.9. Receta del chicharrón brasa junior

Chicharrón sabor a la brasa, junior	Costo S/.kg	Cantidad por sánduche kg	Costo total/sánduche
Carne	8.00	0.10	0.80
Sal	1.20	0.01	0.01
Pimienta	25.00	0.00	0.06
Cerveza blanca	6.45	0.03	0.20
Orégano en polvo	25.00	0.00	0.03
Ajinomoto sobre chico	30.00	0.00	0.08
Ajos enteros pelados	1.60	0.00	0.00
Vinagre blanco	9.60	0.02	0.19
Sillao	14.12	0.01	0.14
Salsa inglesa	18.00	0.01	0.18
Kion 1 unid	75.00	0.00	0.19
Pisco	13.33	0.00	0.02
Comino	25.00	0.00	0.06
Papa	1.50	0.05	0.08
Lechuga	2.00	0.06	0.13
Tomate	3.00	0.16	0.47
Pan	1.67	0.12	0.20
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.60	2.96
Procedimiento			
1	Picar la carne en lonjas de 100 gr, luego mezclar la cerveza, los ajos, el kion, el vinagre blanco, sillao, salsa inglesa, pisco, pimienta y comino formando la salsa a la brasa.		
2	Marinar el chicharrón con la salsa a la brasa mínimamente por 4 horas		
3	Cocinar en olla a presión		

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.10. Receta del chicharrón brasa taipá

Chicharrón sabor a la brasa, taipá	Costo S/.kg	Cantidad por sánduche kg	Costo total/sánduche
Carne	8.00	0.20	1.60
Sal	1.20	0.01	0.01
Pimienta	25.00	0.00	0.06
Cerveza blanca	6.45	0.03	0.20
Orégano en polvo	25.00	0.00	0.03
Ajinomoto sobre chico	30.00	0.00	0.08
Ajos enteros pelados	1.60	0.00	0.00
Vinagre blanco	9.60	0.02	0.19
Sillao	14.12	0.01	0.14
Salsa inglesa	18.00	0.01	0.18
Kion 1 unid	75.00	0.00	0.19
Pisco	13.33	0.00	0.02
Comino	25.00	0.00	0.06
Papa	1.50	0.05	0.08
Lechuga	2.00	0.06	0.13
Tomate	3.00	0.16	0.47
Pan	2.14	0.14	0.30
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.72	3.86
Procedimiento			
1	Picar la carne en lonjas de 100 gr, luego mezclar la cerveza, los ajos, el kion, el vinagre blanco, sillao, salsa inglesa, pisco, pimienta y comino formando la salsa a la brasa.		
2	Marinar el chicharrón con la salsa a la brasa mínimamente por 4 horas		
3	Cocinar en olla a presión		

Elaboración: Autores de esta tesis.

6. Hamburguesa clásica: Es la típica hamburguesa pero hecha con carne de cerdo, acompañado con papas fritas y ensalada de lechuga y tomate. En la tabla 5.11. y 5.12. se observan las recetas.

Tabla 5.11. Receta de la hamburguesa clásica junior

Hamburguesa clásica, junior	Costo S/.kg	Consumo por sánduche kg	Costo total/sánduche
Carne	8.00	0.10	0.80
Huevo	6.00	0.02	0.12
Pan	1.67	0.12	0.20
Aceite	6.50	0.02	0.13
Sal	1.20	0.01	0.01
Lechuga	2.00	0.06	0.13
Tomate	3.00	0.16	0.47
Comino	25.00	0.00	0.06
Papa	1.50	0.05	0.08
Pimienta	25.00	0.00	0.06
Total		0.54	2.05
Procedimiento			
1	Moler la carne, agregar huevo, sal, pimienta, comino y mezclar		
2	Empanizar con pan en polvo		
3	Colocar en la parrilla, acompañar con ensalada y papas		

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.12. Receta de la hamburguesa clásica taipá

Hamburguesa clásica, taipá	Costo S/.kg	Consumo por sánguche kg	Costo total/sánguche
Carne	8.00	0.20	1.60
Huevo	6.00	0.02	0.12
Pan	2.14	0.14	0.30
Aceite	6.50	0.02	0.13
Sal	1.20	0.01	0.01
Lechuga	2.00	0.06	0.13
Tomate	3.00	0.16	0.47
Comino	25.00	0.00	0.06
Papa	1.50	0.05	0.08
Pimienta	25.00	0.00	0.06
Total		0.66	2.95
Procedimiento			
1	Moler la carne, agregar huevo, sal, pimienta, comino y mezclar		
2	Empanizar con pan en polvo		
3	Colocar en la parrilla, acompañar con ensalada y papas		

Elaboración: Autores de esta tesis.

7. Hamburguesa oriental: Está hecha a base de condimentos chinos y verduras chinas. La receta se observa en la tabla 5.13. y 5.14.

Tabla 5.13. Receta de la hamburguesa oriental junior

Hamburguesa sabor oriental, junior	Costo S/.kg	Cantidad por sánduche kg	Costo total/sánduche
Carne	8.00	0.10	0.80
Sillao claro chino	10.00	0.02	0.20
Salsa de ostión	12.00	0.03	0.36
Aceite de ajonjolí	72.00	0.01	0.36
Canela china 5 gr.	100.00	0.00	0.10
Kion 1 unid.	75.00	0.00	0.19
Tausi 1 sobre pequeño	100.00	0.00	0.20
Ajonjolí	30.00	0.01	0.19
Pimiento	7.89	0.01	0.08
Holantao	8.00	0.01	0.04
Pan	1.67	0.12	0.20
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.32	2.84
Procedimiento			
1	Moler la carne, agregar clara de huevo y mezclar		
2	Marinar la hamburguesa con la salsa oriental mínimamente por 4 horas		
3	Empanizar con pan en polvo		

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.14. Receta de la hamburguesa oriental taipá

Hamburguesa sabor oriental, taipá	Costo S/.kg	Cantidad por sánguche kg	Costo total/sánguche
Carne	8.00	0.20	1.60
Sillao claro chino	10.00	0.04	0.40
Salsa de ostión	12.00	0.06	0.72
Aceite de ajonjolí	72.00	0.01	0.72
Canela china 5 gr.	100.00	0.00	0.20
Kion 1 unid	75.00	0.00	0.19
Tausi 1 sobre pequeño	100.00	0.00	0.10
Ajonjolí	30.00	0.01	0.19
Pimiento	7.89	0.01	0.08
Holantao	8.00	0.01	0.08
Pan	2.14	0.14	0.30
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.50	4.70
Procedimiento			
1	Moler la carne, agregar clara de huevo y mezclar		
2	Marinar la hamburguesa con la salsa oriental mínimamente por 4 horas		
3	Empanizar con pan en polvo		

Elaboración: Autores de esta tesis.

8. Hamburguesa a la pachamanca: Hecha en base al aderezo de la pachamanca tradicional, lleva papas fritas, ensalada de lechuga y sarsa criolla. En la tabla 5.15. y 5.16. se observa la receta.

Tabla 5.15. Receta de hamburguesa a la pachamanca junior

Hamburguesa sabor pachamanca, junior	Costo S/.kg	Cantidad por sánguche kg	Costo total/sánguche
Carne	8.00	0.10	0.80
Chincho	4.00	0.06	0.25
Huacatay	5.00	0.03	0.13
Culantro	5.00	0.03	0.13
Chicha de jora	2.50	0.02	0.05
Pisco	13.33	0.00	0.02
Sal	1.20	0.01	0.01
Comino	25.00	0.00	0.06
Ají especial	1.60	0.03	0.05
Ají mirasol	1.60	0.03	0.05
Ajo molido	1.60	0.03	0.05
Camote amarillo	6.40	0.03	0.20
Cebolla	2.56	0.01	0.03
Limón	13.00	0.02	0.31
Pan	1.67	0.12	0.20
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.40	2.45
Procedimiento			
1	Moler la carne, agregar clara de huevo y mezclar		
2	Marinar la hamburguesa con la salsa de pachamanca mínimamente por 4 horas		
3	Empanizar con pan en polvo		

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.16. Receta de hamburguesa a la pachamanca taipá

Hamburguesa sabor pachamanca, taipá	Costo S/.kg	Cantidad por sánguiche kg	Costo total/sánguiche
Carne	8.00	0.20	1.60
Chincho	4.00	0.06	0.25
Huacatay	5.00	0.03	0.13
Culantro	5.00	0.03	0.13
Chicha de jora	2.50	0.02	0.05
Pisco	13.33	0.00	0.02
Sal	1.20	0.01	0.01
Comino	25.00	0.00	0.06
Ají especial	1.60	0.03	0.05
Ají mirasol	1.60	0.03	0.05
Ajo molido	1.60	0.03	0.05
Camote amarillo	6.40	0.03	0.20
Cebolla	2.56	0.02	0.05
Limón	13.00	0.02	0.31
Pan	2.14	0.14	0.30
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.67	3.38
Procedimiento			
1	Moler la carne, agregar clara de huevo y mezclar		
2	Marinar la hamburguesa con la salsa de pachamanca mínimamente por 4 horas		
3	Empanizar con pan en polvo		

Elaboración: Autores de esta tesis.

9. Hamburguesa a la criolla: Con el sabor del lomo saltado como referencia y está acompañada de cebolla, tomate y papas fritas. En la tabla 5.17. y 5.18. se observa la receta.

Tabla 5.17. Receta de la hamburguesa a la criolla junior

Hamburguesa sabor criollo, junior	Costo S/kg	Cantidad por sánguche kg	Costo total/sánguche
Carne	8.00	0.10	0.80
Sillao Venturo	17.65	0.02	0.35
Ajo molido	10.00	0.00	0.03
Vinagre blanco	9.60	0.02	0.19
Sal	1.20	0.01	0.01
Pimienta	25.00	0.00	0.06
Orégano	25.00	0.00	0.06
Cebolla	2.56	0.01	0.03
Papa	1.50	0.05	0.08
Tomate	3.00	0.05	0.15
Pan	1.67	0.12	0.20
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.27	2.09
Procedimiento			
1	Moler la carne, agregar clara de huevo y mezclar		
2	Marinar la hamburguesa con la salsa criolla mínimamente por 4 horas		
3	Empanizar con pan en polvo		

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.18. Receta de la hamburguesa a la criolla taipá

Hamburguesa sabor Criollo, Taipá	Costo S/.kg	Cantidad por sánguche kg	Costo total/sánguche
Carne	8.00	0.20	1.60
Sillao Venturo	17.65	0.02	0.35
Ajo molido	10.00	0.00	0.03
Vinagre blanco	9.60	0.02	0.19
Sal	1.20	0.01	0.01
Pimienta	25.00	0.00	0.06
Orégano	25.00	0.00	0.03
Cebolla	2.56	0.02	0.05
Papa	1.50	0.05	0.08
Tomate	3.00	0.16	0.47
Pan	2.14	0.14	0.30
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.64	3.30
Procedimiento			
1	Moler la carne, agregar clara de huevo y mezclar		
2	Marinar la hamburguesa con la salsa criolla mínimamente por 4 horas		
3	Empanizar con pan en polvo		

Elaboración: Autores de esta tesis.

10. Hamburguesa a la brasa: Tiene el aderezo del pollo a la brasa y está acompañada de papas fritas, ensalada de lechuga y tomate. En la tabla 5.19. y 5.20. se observa la receta.

Tabla 5.19. Receta de la hamburguesa a la brasa junior

Hamburguesa sabor a la brasa, junior	Costo S/.kg	Cantidad por sánduche kg	Costo total/sánduche
Carne	8.00	0.10	0.80
Sal	1.20	0.01	0.01
Pimienta	25.00	0.00	0.06
Cerveza blanca	6.45	0.03	0.20
Orégano en polvo	25.00	0.00	0.03
Ajinomoto sobre chico	30.00	0.00	0.08
Ajos enteros pelados	1.60	0.00	0.00
Vinagre blanco	9.60	0.02	0.19
Sillao	14.12	0.01	0.14
Salsa inglesa	18.00	0.01	0.18
Kion 1 unid	75.00	0.00	0.19
Pisco	13.33	0.00	0.02
Comino	25.00	0.00	0.06
Papa	1.50	0.05	0.08
Lechuga	2.00	0.06	0.13
Tomate	3.00	0.16	0.47
Pan	1.67	0.12	0.20
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.60	2.96
Procedimiento			
1	Moler la carne, agregar clara de huevo y mezclar		
2	Marinar la hamburguesa con la salsa a la brasa mínimamente por 4 horas		
3	Empanizar con pan en polvo		

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 5.20. Receta de la hamburguesa a la brasa taipá

Hamburguesa sabor a la brasa, taipá	Costo S/.kg	Cantidad por sánguche kg	Costo total/sánguche
Carne	8.00	0.20	1.96
Sal	1.20	0.01	0.01
Pimienta	25.00	0.00	0.06
Cerveza blanca	6.45	0.03	0.20
Orégano en polvo	25.00	0.00	0.03
Ajinomoto sobre chico	30.00	0.00	0.08
Ajos enteros pelados	1.60	0.00	0.00
Vinagre blanco	9.60	0.02	0.19
Sillao	14.12	0.01	0.14
Salsa inglesa	18.00	0.01	0.18
Kion 1 unid	75.00	0.00	0.19
Pisco	13.33	0.00	0.02
Comino	25.00	0.00	0.06
Papa	1.50	0.05	0.08
Lechuga	2.00	0.06	0.13
Tomate	3.00	0.16	0.47
Pan	2.14	0.14	0.30
Aceite	6.50	0.02	0.13
Total		0.72	3.86
Procedimiento			
1	Moler la carne, agregar clara de huevo y mezclar		
2	Marinar la hamburguesa con la salsa a la brasa mínimamente por 4 horas		
3	Empanizar con pan en polvo		

Elaboración: Autores de esta tesis.

También se ofrecerán combos, que son el pan con chicharrón o la hamburguesa de cualquier sabor más un refresco o gaseosa. Adicional a ello se ofrecerá infusiones y café.

Se manejarán dos tamaños para los sándwiches, el tamaño regular que tiene 100 gr de carne y el tamaño grande denominado taipá que tiene 200 gr de carne.

5.10. Envase: Se utilizarán dos tipos de empaque para los sándwiches:

A. Empaque primario: Cuya función es contener el producto para mantener la inocuidad del mismo y que tenga facilidad de uso para el consumidor. Para este proyecto se utilizará el sobre sanguchero de papel con el diseño impreso tal como se muestra en la figura 5.8.

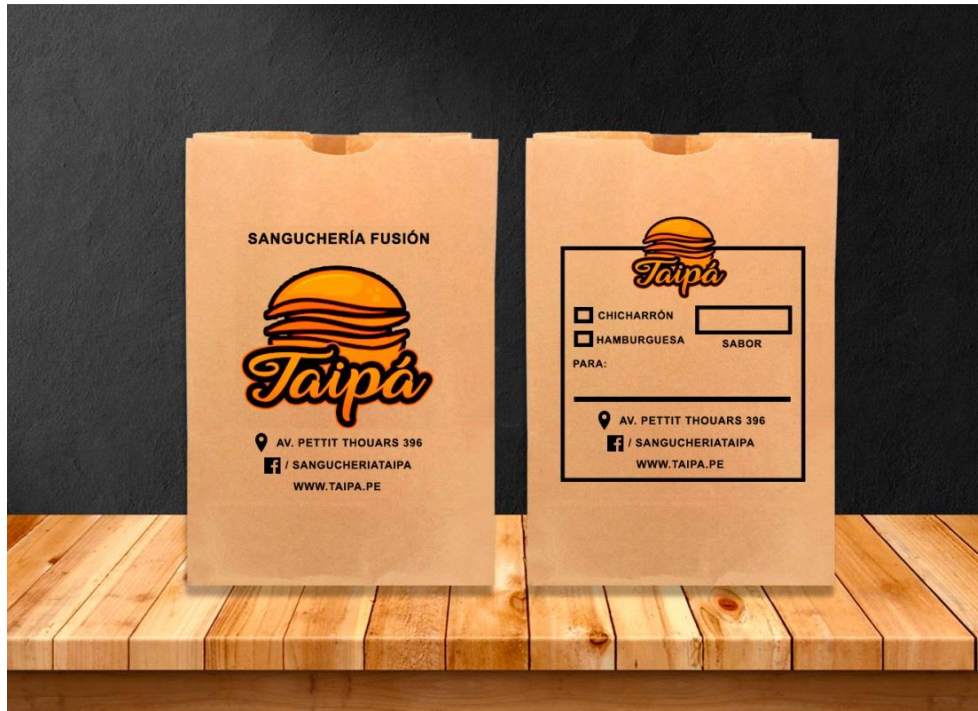
Figura 5.8. Empaque primario



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

B. Empaque secundario: Cuya función es contener el producto en cantidades que simplifiquen su distribución, almacenamiento e inventario. En este caso la función principal será la de soporte al momento de tener pedidos que son para llevar. El material será de papel y el tamaño será de 15x25 cm donde se colocarán los sándwiches para llevar, además estará impreso con la página web, Facebook y la dirección del local para que de esta manera se pueda generar recomendación y recompra, ya que les sería fácil ubicar a Taipá por cualquiera de los canales que figuran en la bolsa para llevar. Ver figura 5.9.

Figura 5.9. Empaque secundario



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

5.11. Determinación de la infraestructura

La infraestructura del local es importante ya que es el factor que físicamente transmite la identidad de la marca. Es una de las bases que tangibiliza la promesa de marca. La definición del salón de atención al público estará basada en las preferencias del diseño señalados en el focus group que se detalla en el capítulo III.

La definición de infraestructura de la zona de producción estará basada en la facilidad de la realización de la operación. A través de los siguientes puntos describiremos la infraestructura.

A. Activos físicos

Se refiere a los elementos necesarios para el buen funcionamiento de la sanguchería, que hagan posible los diversos procesos de producción. A continuación el detalle de los mismos:

Inmueble:

Se debe conseguir un local de por lo menos 120 m² en arrendamiento o en anticresis⁵. Los ambientes deben distribuirse adecuadamente: lavaplatos, cocina caliente, almacén de vajilla, cocina fría, preparación, montaje y salida de platos, servicios higiénicos, caja y comedor. El layout se observa en la figura 5.10.

Maquinaria y equipo:

Cocina a gas de 4 hornillas, horno, plancha lisa y parrilla

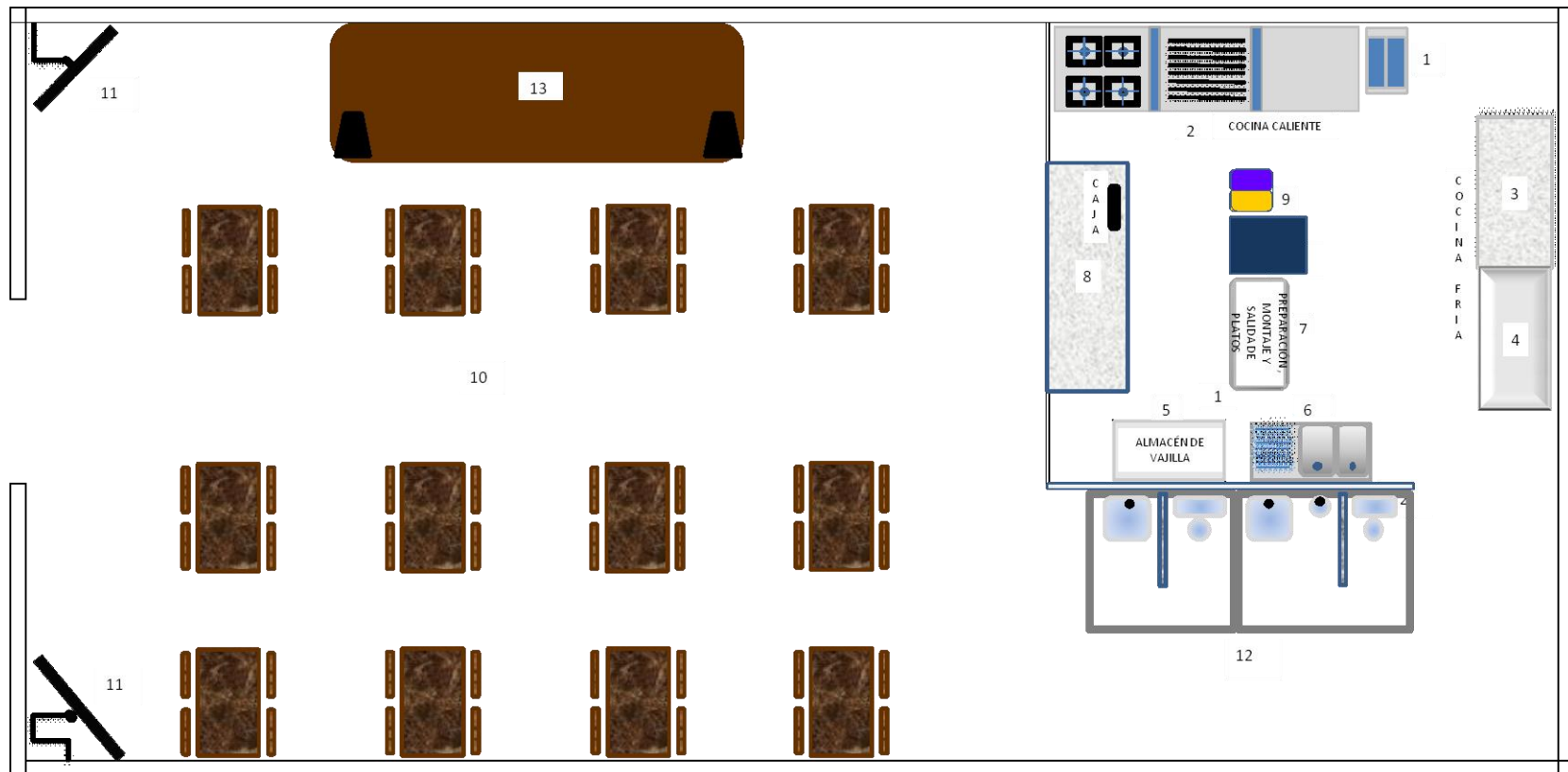
Marca Metix, fabricado de acero inoxidable, tiene válvulas de regulación para llama alta y llama baja, bandeja deslizable para recojo de residuos con 04 quemadores de alta eficiencia, las perillas están ubicadas en ambos lados para ser utilizado como isla, con sistema de alimentación a gas LP, plancha freidora lisa de acero LAC de media pulgada de espesor, plancha parrillera de acero LAC de media pulgada de espesor con borde perimetral y bandeja recolectora de desperdicios. Con un horno de gran capacidad, aislado térmicamente con lana de fibra de vidrio con control termostático de temperatura para el horno, max 350°C, uniones soldadas TIG de fino acabado y dimensiones aproximadas: 300(a) x 100(p) x 90(h) cm.

⁵/ Cesión de un bien a cambio de una cantidad de dinero. La misma cantidad de dinero debe ser devuelta para poder recuperar el bien inmueble. Teóricamente, el interés del dinero paga el uso del bien.

Freidora a gas

Marca Imperial, la capacidad de la freidora es de 22 lt de aceite, fabricado en acero inoxidable, rendimiento de trabajo: 25kg/h, 2 canastillos con capacidad para 1 1/2 kilos de papa cada uno, zona fría en el fondo para mayor vida del aceite, unidad de control para el apagado del piloto y regulador, termostato para el control de la temperatura del aceite. Dimensiones: 40 (a) x 76 (p) x 115 (h) cm.

Figura 5.10. Layout del local



Leyenda:

- | | | | |
|--|---|------------------------------------|------------------------------------|
| 1) Freidora de papas. Rendimiento de trabajo: 25 kh/h. | 4) Cámara mixta de conservación / congelación | 7) Mesa central con nivel inferior | 10) Salón con aforo de 52 personas |
| 2) Cocina tipo isla, con 4 hornillas, parrilla y plancha lisa. | 5) Estante de acero de 4 niveles | 8) Mostrador para caja y despacho. | 11) TV de 50 pulgadas |
| 3) Mesa refrigerada de conservación de 3 puertas. | 6) Lavadero de 2 pozas con escurridor | 9) Dispensadores de bebidas | 12) Servicios higiénicos |
| | | | 13) Escenario |

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Campana extractora para cocina y freidora

De la marca Metix, construido en planchas de acero inoxidable con campana modelo tipo americano y canaletas recolectoras de grasa, con soldadura y acabado sanitario con 8 filtros tipo bafle. Dimensiones aproximadas: 240 (a) x 120 (p) x 50 (h) cm.

Ducto de extracción

De la marca Metix, construido en planchas de acero inoxidable. Sección transversal cuadrada de 30x30 cm. Con soldadura y acabado sanitario. Dimensiones: 100 (a) x 30 (p) x 30 (h) cm.

Motor extractor centrífugo

De la marca Metix, carcasa fabricado de acero galvanizado con recubrimiento de pintura epóxica, tiene un flujo de extracción de 5200cfm, incluye acoplamiento de instalación, tiene motor extractor de 4.0 HP de potencia, sistema eléctrico: 220v / 60hz / trifásico.

Unidad de refrigeración mixta: conservadora más congeladora

De la marca Metix, fabricado en acero inoxidable, de acabado sanitario con aislamiento interno de poliestireno expandido, tiene 3 parrillas interiores de acero inoxidable regulables en altura en cada puerta, con 2 puertas hermeticas resistentes con bisagras importadas, la temperatura de conservación es de +2°C a +8°C, tiene motor compresor de 1/3 HP para la conservación de la marca Tecumseh y cuenta con un sistema de conservación con gas ecológico R134, sistema de evaporación no frost de tiro forzado, un motor compresor de 1/2 HP para la congelación de la marca Tecumseh, la temperatura de congelación es de -15°C a -02°C, con sistema de congelación con gas ecológico R404 y sistema de evaporación estático entubado interior, cuenta con control electrónico digital de temperatura para cada cuerpo, con 4 garruchas de 4 pulgadas, 2 de ellas con freno para fácil maniobrabilidad y sistema eléctrico de 220 V / 01 Ph / 60 Hz. Dimensiones aproximadas: 140 (a) x 75 (p) x 220 (h) cm.

Mesa refrigerada de conservación de 3 puertas

De la marca Metix, fabricado de acero inoxidable AISI 304, con aislamiento térmico de alta densidad, con 3 puertas batiente y fijación de puerta, con estantes interiores de acero y puertas herméticas resistentes con bisagras importadas. Tiene control electrónico digital de temperatura y sistema de refrigeración con gas ecológico, con temperatura de trabajo de 0°C a + 5°C, con 6 garruchas de 4 pulgadas, 2 de ellas con freno para fácil maniobrabilidad y sistema eléctrico de 220 V / 01 Ph / 60 Hz. Dimensiones: 210 (a) x 75 (p) x 90 (h) cm.

Mesa de trabajo central

De la marca Metix, fabricado íntegramente de acero inoxidable con tablero superior de 1/16" de espesor con bordes encajonados y estructura reforzada con omegas. Diseño con acabado sanitario, con patas tubulares de 1 1/2" de diámetro y con una repisa inferior. Dimensiones aproximadas: 110(a) x 60(p) x 90(h) cm.

Lavadero de 2 pozas con escurridor lateral

De la marca Metix, fabricado íntegramente de acero inoxidable, con uniones fijas por soldadura TIG, de fino acabado, con tablero superior 1/16" de espesor con bordes antirebose. Tiene 2 pozas sanitarias de 50(a)x40(p)x30(h) cm soldada al tablero con patas redondas fijas 1 1/2" con regatones regulable en altura, con amarre tubular de 1" de lado, con respaldar sanitario de 100 mm de altura y escurridor lateral derecho ó izquierdo. Dimensiones aproximadas: 160(a) x 60(p) x 90(h) cm.

Estante de 4 niveles fijos

De la marca Metix, fabricado íntegramente con planchas y tubos de acero inoxidable y diseñado para soportar grandes cargas. Diseño moderno, fuerte y durable, con estabilidad y retención segura. Dimensiones aproximadas: 110(a) x 53(p) x 170(h) cm.

Moledora de carne

De la marca Skymssen, fabricado con material de acero inoxidable y base de aluminio, con sistema de seguridad que impide que funcione el equipo sin la bandeja. Bandeja de acero inoxidable para mayor higiene y durabilidad, con dos discos de 5 mm y 8 mm. Producción de hasta 200 Kg/h. Sistema eléctrico de 220 V / 60 Hz / 01 Ph, potencia del motor: 736 W. Dimensiones aproximadas.: 31.2 (a) x 65 (p) x 34 (h).

Licuada industrial

De la marca Shanghao, material base ABC, vaso refractario de policarbonato. Tiene una capacidad máxima de 2 litros, y un sensor detector de auto recalentamiento. Con una potencia de 1,000W y una velocidad de 17000 r/min. Con cuchillas de acero inoxidable, tiene función digital de velocidad y tiempo, con voltaje de 220 voltios monofásico y frecuencia de 60 Hz. Dimensiones: 24x24x47cm. Peso: 5 Kg.

Máquina dispensadora de refrescos

De la marca Turbomix, tiene dos tanques independientes de policarbonato transparentes de alta resistencia, la capacidad por cada tanque es de 15 litros, tiene agitadores independientes para cada tanque y es de bajo consumo energético. La estructura es de acero inoxidable.

Utensilios de cocina

Juego de ollas, juego de sartenes, juego de cubiertos completo, condimenteros, moldes de hamburguesas, palas de frituras, espumaderas, trinchas, rayador, exprimidor de limones, bandejas de plástico, cafetera, balón de gas de 48 Kg.

Mobiliario

Se contará con 12 mesas de madera, 48 sillas de madera, espejos, 1 computadora, 1 impresora, 2 televisores de pantalla plana de 50 pulgadas, 2 tablets de 10.5 pulgadas.

Otros accesorios

Iluminación, esponjas, escobas, trapeadores, cubetas, franelas, recogedor, secadores, mondadientes, uniformes.

B. Activos intangibles

Se contará con un sistema ERP⁶ para el control integral de las actividades (cobranza, inventarios, compras). Si bien es un software gratuito, tiene un costo por el hosting y dominio para usarlo en línea. Además, necesita el desarrollo de un sistema para control de pedidos en la cocina y en el counter.

5.12. Determinación de la capacidad máxima de atención del local

Para determinar la capacidad máxima de atención del local se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- **Horario de atención:** El horario de atención al público será dividido en dos turnos, por las mañanas de 7 am a 11 am y por las tardes desde las 2 pm hasta las 11 pm, con un total de 13 horas.
- **Capacidad del local:** Se contará con un espacio de 80 metros cuadrados para el salon de atención donde caben 48 personas.
- **Tiempo promedio de consumo:** Se consideró un tiempo promedio de consumo de 45 minutos, considerando que lo máximo que se quede un cliente sea de 60 minutos y lo mínimo de 30 minutos.
- **Porcentaje de pedidos para comer en el local y pedidos para llevar:** Se consideró que el 65% de las personas que visita el local se queda a comer dentro del local y que el 35% de las personas que va al local pide su pedido para llevar.

⁶ / Los ERP son sistemas de planificación de recursos empresariales los cuales integran y manejan la información de las diversas áreas de la empresa a través de un solo sistema el cual le permite tener un mejor control sobre toda la organización.

De acuerdo a los factores mencionados se tiene que la capacidad máxima de atención del local piloto será de 832 personas al día y considerando que el 35% de las personas que visitan el local hacen su pedido para llevar, se tendría una capacidad de atención de 1,122 personas al día.

5.13. Determinación de la capacidad máxima de producción

Para determinar la capacidad máxima de producción se evaluaron los siguientes factores:

- **Tamaño y capacidad de la cocina:** La cocina tiene 4 hornillas, una plancha y una parrilla, cuya capacidad máxima por espacio en la parrilla es de 15 hamburguesas y la capacidad de la olla a presión de los chicharrones es de 2 kg.
- **Tiempo de cocción:** Para las hamburguesas de 100 gr se tiene un tiempo de cocción de 3 minutos y para las hamburguesas de 200 gr se tiene un tiempo de cocción de 5 minutos en la parrilla. Para los chicharrones se tiene un tiempo de cocción de 8 minutos.
- **Horario de atención:** Se tendrán 13 horas en total por día según el horario de atención descrito en el punto 5.4.1.

De acuerdo a los factores mencionados se tiene que la capacidad máxima de producción del local piloto será de 2,925 hamburguesas considerando un tiempo promedio de 4 minutos de cocción en parrilla, y para los chicharrones será de 1,940 und.

5.14. Conclusiones del capítulo

- Es importante detectar los factores clave operativos del negocio, como son: los proveedores, los puntos críticos en cada uno de los procesos productivos y el

servicio de atención al cliente; ya que el no identificarlos correctamente generaría mayores costos operativos.

- La distribución o el layout del local debe ser hecha no solo en función al confort del cliente sino también en función del flujo de procesos productivos que afectaran la operación, de esta forma se optimizarán y facilitaran las actividades diarias propias del negocio.
- Es fundamental tener en cuenta cada uno de los procesos productivos y respetar el flujo de dichos procesos; ya que harán que se optimice y se facilite la operación generando un ahorro significativo en los costos de producción y en los costos de la operación.
- El cumplimiento en el tiempo estipulado para cada uno de los procesos de producción van de la mano con el cumplimiento en los procesos de atención al cliente, por ello es indispensable ser realistas con los tiempos de producción para no afectar el tiempo de espera del cliente en su pedido.

6. CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Cultura y Clima Organizacional

6.1.1. Cultura Deseada

La empresa, al nacer como un negocio familiar transmite sus propios valores que apoyan la confianza entre sus miembros y el cuidado de la familia.

Por lo cual estas son las bases fundamentales para la construcción de la nueva marca, porque transmiten ese comportamiento a los miembros de la organización y estos se reflejan en el contacto con su público objetivo.

Su lema para la cultura será: “Traten a la gente como les gustaría que los traten”.

Los valores que promueve la empresa serán:

A. Calidad

Se ofrecen productos de calidad. Se produce sándwiches de forma estándar con insumos que cumplen con estar frescos y limpios para la preparación de los sándwiches.

B. Actitud de servicio

Los clientes y los colaboradores son lo más importante y se tiene el deseo, interés y buena disposición de servirlos y hacerlo con alegría, de la mejor manera, siempre con agilidad, exactitud de información, escucha activa, amabilidad y calidez.

C. Compromiso

Se promueve el desarrollo de los colaboradores, generando espacios de aprendizaje y de igualdad de oportunidades.

D. Ética y responsabilidad

Son el reflejo de la honestidad dentro y fuera de la empresa, con clientes, colaboradores, proveedores y en sentido amplio, con toda la sociedad donde se desarrolla el negocio.

E. Trabajo en equipo

Se genera un ambiente de confianza donde los equipos colaboran entre sí con una comunicación abierta y horizontal.

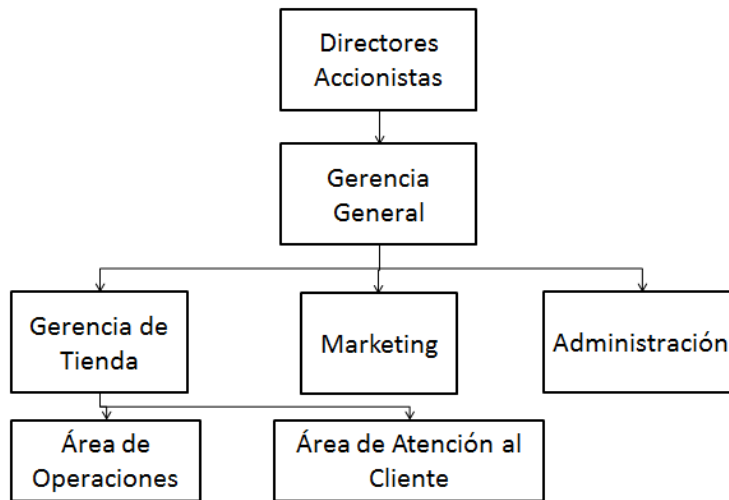
6.1.2. Clima Deseado

El clima organizacional de la sanguchería Taipá tendría que ser del tipo participativo ya que la situación en el mercado los obliga a ser innovadores y mostrar rápidamente a sus clientes y potenciales clientes conceptos nuevos. El equipo debe estar altamente motivado a hacer cambios.

6.2. Estructura Organizacional

En el nivel superior de la organización se encontrarán los inversionistas, quienes serán los mismos dueños de la porcícola. En el siguiente nivel de la estructura organizacional, se encuentra el gerente general, en una siguiente línea se encontrará el equipo estratégico, como el gerente de tienda, el responsable de marketing y el asistente administrativo. En el siguiente nivel se encontrará la línea operativa, quienes ejecutarán las tareas diarias y serán asignados para cada tienda. Ver la Figura 6.1

Figura 7.1. Estructura Organizacional de la Sanguchería “Taipá”



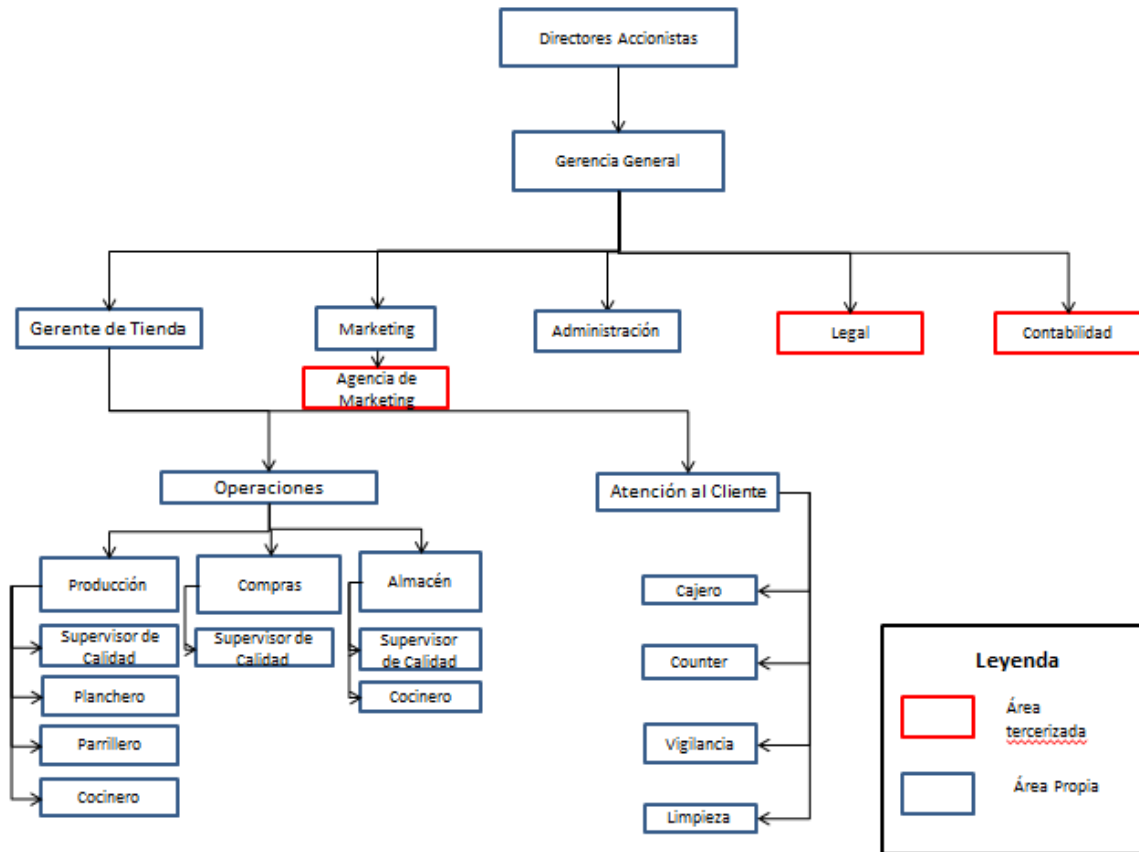
Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

Para el inicio del proyecto el gerente general hará las funciones del gerente de tienda. Una vez que se apertura la segunda tienda, se tendrá un gerente de tienda para cada una con todo su equipo operativo. Los gerentes de tienda reportarán al gerente general.

6.3. Organigrama

La organización tendrá el organigrama que se presenta en la figura 6.2 y este está basado en hacer funcionar correctamente dos grandes procesos: Operaciones y Atención al Cliente. A continuación explicaremos las funciones de cada puesto en el punto 6.4

Figura 7.2. Organigrama de Sanguchería “Taipá”



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El área de operaciones y atención al cliente estarán dirigidas por la gerencia general, que para este local piloto, será el gerente de tienda.

Las funciones de legal y de contabilidad serán tercerizadas y manejadas directamente por el gerente general. Esto debido a que el negocio está iniciando y los requerimientos a estas 2 áreas serán puntuales y poco frecuentes. En el caso del contador, sólo se requerirán sus servicios una vez al mes. En el caso del abogado, sólo se requerirán de sus servicios por alguna consulta específica para las contrataciones de personas y activos.

El costo de este outsourcing será de 300 soles mensuales, lo cual incluye 150 soles del contador fijo mensual y otros 150 mensuales de provisión para las consultorías

legales que se necesiten en el tiempo. Posterior a los 5 años y con al menos 2 locales más abiertos, la organización podrá incluir como propias estas áreas.

Adicionalmente se considera una agencia de marketing digital por S/.1,500 soles mensuales.

6.4. Descripción de los puestos de trabajo

Se necesitarán los siguientes puestos de trabajo para hacer funcionar correctamente la sanguchería:

- **Gerente general**, es la persona encargada de hacer funcionar el proyecto, será responsable de liderar todas las estrategias del negocio. Planifica, organiza, dirige y controlará el desempeño de la empresa. Debe ser una persona emprendedora con mucha energía, ordenada y con dominio numérico.
- **Supervisor de calidad**, será el responsable de garantizar la calidad en los productos y los procesos de la sanguchería. Se encargará adicionalmente de coordinar los mantenimientos de la tienda que tenga asignada. Debe ser un profesional de procesos alimentarios con experiencia. Debe ser meticuloso y ordenado.
- **Cocinero**, será el responsable de controlar los procesos en la cocina y reportar los inventarios. Debe ser creativo, con liderazgo y saber trabajar en equipo.
- **Parrillero**, será el responsable del proceso de parrilla en la organización, también participará activamente en el proceso de desarrollo de productos. Debe ser creativo, con liderazgo y saber trabajar en equipo. Debe estar preparado para suplir al planchero en el momento que se requiera.
- **Planchero**, será la persona encargada de armar y sacar los sándwiches. Es el punto clave del proceso de producción, también participará en el proceso de innovación de productos. Debe ser creativo y estar en la capacidad de trabajar en equipo y bajo presión. Debe estar preparado para suplir al parrillero en el momento que se requiera.
- **Counter**, estará encargado de la zona de despacho de la sanguchería. Debe ser una persona meticulosa y al mismo tiempo rápido en su operación.

- **Cajero**, será el responsable del cobro de los pedidos y del contacto con los clientes. Debe ser una persona rápida, con habilidades numéricas y con buena comunicación.
- **Vigilante**, será el responsable de asegurar la seguridad del local y de sus ocupantes. Debe ser una persona con un buen porte y siempre alerta, con experiencia en las fuerzas armadas.
- **Personal de limpieza**, será responsable de mantener el local limpio. Debe ser una persona responsable y servicial.
- **Asistente de administración**, será el soporte del gerente general en la parte operativa del negocio, se hará cargo del abastecimiento con la supervisión del gerente de tienda. Será responsable del reclutamiento y de la evaluación del personal. Debe ser una persona organizada, con mucha energía y con conocimiento en el rubro de sangucherías.
- **Asistente de marketing**, estará encargado de la ejecución de la estrategia de marketing y comunicación. Publicará en las redes sociales y estará encargado del monitoreo de las mismas además se encargará de las relaciones públicas y de las demás actividades de marketing off-line detalladas en el capítulo 4.
- **Gerente de tienda:** Es el encargado del correcto funcionamiento de la tienda, dirige y controla a todo el personal operativo con el objetivo de cumplir las metas definidas por el gerente general.

En los anexos del 5 al 19 están los perfiles detallados de todos los puestos señalados en el organigrama de la Figura 6.2.

6.5. Políticas Salariales

Según la entrevista con Merlín Laura, experta en el rubro de fast food, y de Royer Castañeda, el personal operativo de un establecimiento como la sanguchería Taipá recibe el sueldo mínimo (S/. 850 soles mensuales) con bonos por alcance de objetivos.

La política de la empresa para con sus empleados más importantes será otorgar un sueldo mayor al promedio del mercado y también entregar bonos por cumplimiento de objetivos. La tabla 6.1 muestra el ingreso bruto anual de cada trabajador.

Tabla 7.1. Sueldo neto anual de los empleados de la sanguchería Taipá

Puestos	Sueldo Bruto Anual S/.	CTS S/.	Bonos Anuales S/.	Total Anual S/.
Gerente de tienda	56,000	4,000	2,400	62,400
Supervisor de calidad	21,000	1,500	900	23,400
Cocinero	14,000	1,000	600	15,600
Parrillero	14,000	1,000	600	15,600
Planchero	14,000	1,000	600	15,600
Counter	11,900	850	510	13,260
Cajero	14,000	1,000	600	15,600
Asistente de marketing	25,200	1,800	1,080	28,080
Vigilante	11,900	850	510	13,260
Personal limpieza	11,900	850	510	13,260
Asistente de administración	25,200	1,800	1,080	28,080
Total	219,100	15,650	9,390	244,140

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Los bonos serán mensuales. Este consistirá en hasta el 5% del sueldo mensual y será entregado en proporción al logro de objetivos. La revisión del logro de los objetivos estará a cargo del asistente de marketing, quien elaborará la tabla de bonos que luego será aprobada por el gerente general para su respectivo depósito.

Las compensaciones a implementar, principalmente para: la retención de los colaboradores, aumentar su nivel de satisfacción, alentar su óptimo desempeño y fomentar su lealtad, serán de dos tipos:

A. Monetarias: Como política, la empresa debe pagar vacaciones y las prestaciones sociales establecidas por ley, así como establecer bonos por productividad con frecuencia de pago mensual con el fin de aumentar su rendimiento.

B. No monetarias: Se deben implementar la política de otorgar días de descanso remunerado como por ejemplo “tómame un día libre por tu cumpleaños” o “tienes cuatro horas de permiso al mes para realizar alguna gestión personal”, etc. Además se pueden programar reuniones y celebraciones como la “Navidad del niño” dirigido a los hijos de los colaboradores; y también de recreación y deporte en días festivos en el que participe todo el personal y su familia.

Los beneficios podrán ir incrementándose en la medida que la empresa crezca y al cumplimiento de objetivos.

6.6. Gestión del Talento para los próximos 5 años

En esta sección se expondrán los puntos para lograr mantener y fidelizar a los trabajadores de la sanguchería.

6.6.1. Previsión de recursos humanos

El personal contratado podrá realizar línea de carrera dentro de la organización, el objetivo es que la empresa crezca de la mano de los empleados, para ello se implementará un programa de capacitación interno mensual a cargo del gerente general, que está desarrollado en el punto 6.6.3.

Los empleados de los puestos claves tendrán un sueldo fijo superior al sueldo mínimo y todos los empleados tendrán bonos por productividad en función a cada puesto según lo indicado en el punto 6.5.

Se contará con personal operativo suficiente por tienda para estar en la capacidad de atender al público si faltase o el cocinero o el parrillero o el planchero.

6.7. Política de reclutamiento y selección

Esta actividad estará a cargo de asistente administrativo, quien reclutará al personal en función a la experiencia y a las habilidades requeridas para el puesto, para ello se evaluará en función al desarrollo del perfil de puesto expuesto en el punto 6.4.

Los puestos claves como el parrillero, planchero y cocinero serán sólo personas con experiencia.

El counter, el cajero y el personal de limpieza no necesitarán tener experiencia de trabajo previa.

Adicionalmente, se buscará los valores de la empresa en el equipo de Taipá que fueron explicados en el punto 6.1.1:

- Calidad
- Actitud de servicio
- Compromiso
- Ética y responsabilidad
- Trabajo en equipo

Se hará reclutamiento de personal cada vez que abra una tienda nueva o cuando un colaborador decida dejar su puesto o cuando un colaborador no alcance las expectativas de su puesto de trabajo.

Para poder cumplir con la entrega de servicio adecuado adicionalmente se considerará el gusto por la música. Se requiere jóvenes que sean abiertos a escuchar y aprender distintos tipos de música para que puedan compartirla con los clientes. Los melómanos con vocación de servicio describirían mejor el perfil de persona específica que se busca. También jóvenes que toquen instrumentos musicales.

6.8. Política de capacitación

Se capacitará al personal de acuerdo a las responsabilidades y funciones asignadas para asegurar el desarrollo de talentos dentro de la empresa. Las capacitaciones serán internas y externas.

Las capacitaciones internas serán dictadas por el gerente de tienda, también se harán réplicas de capacitaciones externas a cargo de los empleados que llevaron el curso o taller externo. Estas capacitaciones no tendrán costo.

Temas que se impartirán en este tipo de capacitaciones serán los relacionados a atención al cliente, se cubrirán mediante ejemplo de casos reales.

Las capacitaciones externas serán asignadas por el gerente general y tendrán costo. Se harán con un compromiso contractual de tiempo de permanencia mínimo dentro de la organización. Las condiciones para acceder a capacitaciones externas pagadas por la empresa son:

- Haber colaborado al menos 1 año en la organización.
- Buena disposición y compromiso con la empresa.

En este tipo de capacitaciones se consideran los temas especializados como los relacionados a la calidad de los insumos y materia prima o innovación en el proceso de producción de la hamburguesa o chicharrón.

Los empleados más importantes de la organización como el planchero, parrillero y cocinero recibirán capacitación todos los años, ya que será una herramienta de fidelización.

El resto de empleados se ganarán la capacitación cumpliendo los requisitos y habiendo sido reconocidos como los mejores empleados más veces.

Se ha desarrollado la lista de las capacitaciones que debería llevar cada puesto de la organización desde el anexo 6 al anexo 15.

6.9. Políticas de evaluación

El gerente general de la empresa debe evaluar periódicamente el desenvolvimiento de cada colaborador en el desempeño de sus funciones, con el objetivo de reconocer lo que hace bien y corregir sus debilidades. Esta evaluación estará basada en el logro de objetivos.

La primera tarea de la gerencia es establecer los criterios de evaluación y la periodicidad de la misma, información que debe ser comunicada a los colaboradores oportunamente para que tengan claramente definido lo que se espera de ellos.

Los objetivos por puesto estarán relacionados a los desarrollados en el capítulo 4. Estos serán actualizados periódicamente según la necesidad de la organización y anunciados con anticipación para el justo desarrollo y cumplimiento del equipo de la tienda. La elaboración y comunicación de los objetivos estará a cargo del gerente general mientras se consolida el local piloto, una vez haya más de 2 tiendas, esta función pasará a cargo del gerente de tienda.

Algunos de los criterios para elaborar estos objetivos serán: la calidad de producto, tener una buena atención al cliente, alcance de ventas y volumen de innovación de productos.

Luego de realizada la evaluación, el análisis de los resultados deben ser comunicados inmediatamente al colaborador para brindarle el feedback correspondiente y elaborar con él o ella los planes de mejora con el objetivo de realizar el reconocimiento necesario, de ser el caso, con el fin de incentivarlo a que siga creciendo en la empresa cumpliendo sus funciones lo mejor posible.

6.10. Políticas de reconocimientos

A. Programa:

“El empleado del mes”, el cual será un programa donde se premiará a un trabajador por su desenvolvimiento y compromiso en la sanguchería. La dinámica consistirá en que se someterá a votación del equipo de la tienda a todos los candidatos. Será el equipo de la tienda con su voto quien determinará al ganador del premio. Los candidatos estarán sujetos al cumplimiento de objetivos.

B. Actividades:

Actividades como agasajos por el día de la madre y del padre con obsequios de parte de la empresa y navidad para los niños de los trabajadores, otorgarían reconocimiento a los colaboradores no solo por su labor que desempeñan en la empresa sino también en el rol que cumplen dentro de sus hogares. Todas estas actividades estarán contempladas en plan de recursos humanos.

6.11. Valorización de las actividades

Las capacitaciones externas al personal clave tendrán de presupuesto un monto anual de 3,600 soles considerando cursos por un valor entre 500 a 800 soles.

En las actividades de reconocimiento al personal se presupuestará 40 a 70 soles por persona en cada evento, dependiendo de la envergadura de la actividad, lo que dará un gasto anual de 1,200 soles por actividad ya que son 11 personas en el local piloto.

Los bonos serán el 5% del sueldo mensual y se considera en el presupuesto que siempre se cumplirán los objetivos señalados por la organización, por lo que anualmente se presupuestará 9,390 soles todos los años durante los 5 primeros años.

Las actividades de reconocimiento y capacitación se encuentran valorizadas en la tabla 6.16

Tabla 7.2. Valorización de las actividades de reconocimiento y capacitación al personal

Actividades	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Capacitaciones al personal	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Actividades de reconocimiento	1,206	1,206	1,206	1,206	1,206
Día del padre	429	429	429	429	429
Día de la madre	40	40	40	40	40
Navidad	737	737	737	737	737
Compensaciones (Incentivos)	9,390	9,390	9,390	9,390	9,390
Total	14,196	14,196	14,196	14,196	14,196

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

6.12. Conclusiones

- Del análisis de los perfiles de puestos y del análisis de procesos del capítulo 5 se puede concluir que la capacitación al personal es de suma importancia para garantizar el correcto funcionamiento de la sanguchería ya que debe mantenerse en el tiempo con los estándares de calidad en producto y servicio ofrecidos.
- Del análisis de funciones se ha identificado como puestos claves al planchero, parrillero y cocinero, estos puestos requieren ser fidelizados para comprometerlos con la organización. Una de las herramientas de fidelización será la capacitación. La inversión en la capacitación de los puestos claves debe ser importante para lograr los objetivos a largo plazo y además conseguir la fidelización de los trabajadores.
- Del proceso de reclutamiento se ha identificado que los valores de las personas a ser invitadas a colaborar con la organización deben ser los mismos que la organización desea tener para mantener el clima y la cultura familiar que requieren.
- Del análisis de perfiles concluimos que es importante la experiencia en los trabajadores operativos como el planchero, parrillero y cocinero ya que la organización es joven en este rubro y necesita del soporte de sus colaboradores.

- Por otro lado, del análisis del proceso de servicios concluimos que son importantes el counter, el cajero y el personal de animación y apoyo durante las activaciones ya que serán el contacto directo con el cliente y quienes serán encargados de hacerlo sentir como un “star music”

7. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se determina la viabilidad financiera del plan de negocios propuesto. Se indicará el monto de la inversión inicial y se proyectarán las ventas, los costos y los gastos necesarios considerando la situación del segmento y su evolución, así como la meta de crecimiento establecida en el desarrollo de la presente tesis.

Se calculan los estados financieros, flujos de caja proyectados para obtener el VAN y TIR y además se calcula el punto de equilibrio.

7.1. Inversiones

Para estimar la inversión inicial se hicieron una serie de entrevistas al Arquitecto Nicolás Álvarez Domínguez (CAP 13622); a la experta Merlín Laura, gerente de tienda de Norky's en San Juan de Lurigancho y al experto en cocina Royer Castañeda Murayari del Dpto. de Publicidad de Alimentos y Bebidas de Supermercados Peruanos. También se solicitaron cotizaciones a empresas fabricantes de maquinarias para restaurantes.

La inversión de este plan de negocios empieza con el gasto para el acondicionamiento del local elegido, ubicado en la Av. Petit Thouars cdra. 3, Cercado de Lima, que según detalla al Arquitecto Nicolás Álvarez tiene un costo de US\$390 por metro cuadrado; es decir, la inversión para acondicionar el local elegido de 120 metros cuadrados sería de S/.154,440 distribuidos de acuerdo a la Tabla 7.1.

Tabla 8.1. Inversión en acondicionamiento del local

Acondicionamiento del local	%	Monto S/.
Obras pre-liminares y demolición	2%	2.833
Obras exteriores	4%	5.985
Obras interiores	36%	55.056
Arquitectura	41%	63.434
Instalaciones varias	18%	27.132
TOTAL S/.		154.440

Fuente: Arquitecto Nicolás Álvarez

Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, la inversión también se compone de maquinarias y artefactos de cocina indispensables para la preparación de los productos ofrecidos en la carta según la explicación detallada de la experta Merlín Alva y de Royer Castañeda. Detalle se puede visualizar en la Tabla 7.2.

Tabla 8.2. Maquinarias y artefactos para implementación de la cocina

Maquinarias y Equipos	Monto S/.
Freidora a gas, con 2 canastillos para 1 1/2 kilos de papa c/u.	4.201
Cocina a gas de 4 hornillas, horno, parrilla y plancha lisa.	7.148
Campana extractora para cocina y freidora	5.016
Ducto de extracción	2.665
Motor extractor centrífugo	5.862
Unidad de refrigeración mixta: congeladora + conservadora	7.838
Mesa refrigerada de conservación	7.054
Mesa de trabajo central	2.477
Estante de 4 niveles fijos	1.615
Lavadora de 2 pozas con escurridor lateral	2.289
Moledora de carne	3.856
Licuada industrial de 2 Lts	618
Dispensador de refrescos de 30 Lts	1.881
TOTAL S/.	52.517

Fuente: Cotización de Cía. Novotec y asesoría de experta Merlín Laura

Elaboración: Autores de esta tesis.

En cuanto al mobiliario indispensable para el desarrollo de las actividades de manera eficiente, la inversión en mobiliario se detalla en la siguiente Tabla 7.3. Se incluye también los elementos decorativos y de iluminación, así como una Notebook para el desarrollo de las actividades de la parte administrativa.

Tabla 8.3. Inversión en Mobiliario

Mobiliario	Monto S/.
(1) Computadora Core i5	2,119
(1) Impresora de ticket	475
(1) Notebook HP 13.3" Intel Core i3 4 GB 500 GB Silver	1,695
(2) Tablet PC 2en1 Chuwi Hi12 12 pulgadas	3,051
12 mesas con 4 sillas c/u (de madera)	2,237
Kit 4 cámaras de seguridad Hikvision Turbo Full HD	589
(1) Equipo de Aire acondicionado	5,424
(2) Televisor Smart, Led 4K Ultra HD Wifi, 49" Hyundai	2,542
(2) Parlante JBL Eon 615 Original	2,373
(1) Consola Behringer Europower Pmp2000 800-Watts 14 Canales	1,271
(2) Micrófono inalámbrico profesional "Vozzex" + pack karaoke 54000	195
(4) Micrófono ambiental "Shure" Pga81	1,678
Iluminación	8,475
Elementos decorativos	16,949
TOTAL S/.	49,072

Fuente: Sitio web de Saga Falabella, 2017 e Hiraoka, 2017

Elaboración: Autores de esta tesis

Además también debe tomarse en cuenta la inversión asociada al desarrollo de la página web con el objetivo de que sea un medio de interacción con el cliente potencial y con el consumidor. En la Tabla 7.4. se detalla dicha inversión.

Tabla 8.4. Inversión en página web

Actividades	Monto S/.
Desarrollo de pag web	1,320
Desarrollo de aplicación	4,500
INVERSIÓN INICIAL EN MARKETING	5,820

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Por lo tanto, la inversión inicial se puede resumir en la Tabla 7.5.

Tabla 8.5. Resumen Inversión Inicial

Acondicionamiento de local	154,440
Maquinaria y equipo	52,517
Mobiliario	49,072
Página web y aplicación	5,820
TOTAL S/.	261,849

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.2. Consideraciones para la elaboración del flujo financiero.

Para calcular el flujo financiero se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

7.3. Generales

- El horizonte de evaluación es de 5 años.
- Se utiliza una tasa de impuesto a la renta del 30%
- La inversión será financiada al 100% por los dueños de la porcícola.
- Los inversionistas tienen un costo de oportunidad del 25% anual.
- Se toma como base la información de Euromonitor respecto al crecimiento proyectado para el sector burger fast food de operadores independientes.
- En base a los análisis realizados se estima un crecimiento del 10% en el nivel de ventas año tras año.

7.4. Relacionadas a los costos variables:

Bajo el método de costeo directo y de acuerdo a las recetas por cada tipo de sánduche, se ha calculado los costos de venta de cada producto así como de las bebidas y gaseosas. El precio se ha definido en base a un margen mínimo esperado, los precios de la competencia según el estudio de campo y las encuestas y focus groups realizadas por los autores de la presente tesis. Información se detalla por combos en el capítulo IV.

7.5. Consideraciones respecto a la ocupabilidad del negocio

En una sanguchería no todos los días se cuenta con la misma afluencia de clientes. La ocupabilidad varía en función a los horarios por día y a los días por semana.

Para el cálculo de la ocupabilidad se debe tomar en cuenta que el local tiene 48 sillas y que las personas permanecen un rango de tiempo de treinta minutos a una hora. Considerando cuarenta y cinco minutos como tiempo promedio de permanencia, se espera una rotación de sillas de 17.33 veces lo que significa que la capacidad máxima de atención es de 832 clientes al día en el local. Además se asume razones de ocupabilidad definidas por observación a los competidores directos que se ubican en la zona de influencia y corroborado y validado con la opinión de los expertos Royer Castañeda y Merlín Laura, según los horarios que se muestran en la Tabla 7.6. Con estas consideraciones el número de clientes que se atienden en un día en el local asciende a 592.

Tabla 8.1. Ocupabilidad

Ocupabilidad	De 7am - 9am	De 9am - 11am	De 2pm - 4pm	De 4pm - 6pm	De 6pm - 8pm	De 8pm - 11pm
Razón de ocupabilidad	80%	60%	40%	70%	100%	75%
Número de personas	102	77	51	90	128	144

Elaboración: Autores de esta tesis.

Del mismo modo, por la información que se tiene de la experta Merlín Laura, aproximadamente el 35% de los clientes se atienden con pedidos para llevar mientras que en el local se atiende el 65% de clientes.

El cálculo lleva a un estimado de atención de 799 personas diarias. La composición de la atención de personas se observa en la Tabla 7.7.

Tabla 8.2. Composición de la atención de personas

En local	Para llevar	TOTAL
592	207	799

Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, para la estimación del número de personas atendidas durante la semana, se considera según la experiencia de expertos, una variación en función al día de la semana siendo los días martes y jueves días promedio normal, los días lunes, viernes y sábado los de mayor afluencia (+10%) y el miércoles como el de menor atención de personas (-10%). Detalle se puede apreciar en la Tabla 7.8.

Tabla 8.3. Proyección de atención de personas.

LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SÁB	SEMANAL	MENSUAL
879	799	719	799	879	879	4,954	21,466
110.0%	100.0%	90.0%	100.0%	110.0%	110.0%		

Fuente: Expertos Merlín Laura y Royer Castañeda.

Elaboración: Autores de esta tesis.

La fecha de apertura del local será en el mes de enero ya que según recomendación de expertos, permitirá al negocio aprovechar la afluencia de las personas que por temporada de verano o por vacaciones asisten en forma masiva al Parque de las Aguas y de esta manera llegar con esta experiencia cuando se reinicien las clases en las universidades e institutos ubicados en la zona de influencia, a partir del mes de marzo. La ubicación estratégica del local comercial permitirá que no se aprecie una reducción ostensible en la atención de personas aun cuando no haya asistencia de alumnos a las universidades/institutos durante sus vacaciones (segunda quincena de julio, segunda quincena de diciembre y los meses de enero y febrero). Se estima que el número de personas atendidas se incrementará gradualmente, en función a la estacionalidad del negocio que se aprecia en la Tabla 7.9. y que por recomendación de los expertos debe ser considerada al momento de realizar dicha estimación.

Tabla 8.4. Estacionalidad del negocio

Estacionalidad	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Alto						X	X					
Medio			X	X	X			X	X	X	X	X
Bajo	X	X										

Fuente: Expertos Merlín Laura y Royer Castañeda.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para estimar el número de personas atendidas durante el primer año, que se aprecia en la Tabla 7.10. que el uso de la capacidad instalada está en función directa con el ciclo del negocio. Se considera además el crecimiento proyectado del sector por Euromonitor para el 2018.

Tabla 8.5. Proyección de personas atendidas en forma mensual durante el 2018

Estacionalidad	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	TOTAL
Personas atendidas considerando el crecimiento estimado de la categoría.	22,192	22,192	22,192	22,192	22,192	22,192	22,192	22,192	22,192	22,192	22,192	22,192	266,305
Uso de capacidad instalada	40%	40%	50%	60%	70%	75%	80%	65%	70%	70%	65%	65%	
Personas atendidas al mes	8,877	8,877	11,096	13,315	15,534	16,644	17,754	14,425	15,534	15,534	14,425	14,425	166,441
Atención promedio diaria	341	341	427	512	597	640	683	555	597	597	555	555	533

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.6. Estructuración del presupuesto

7.6.1. Proyección de las ventas

Supuesto: se estima una compra mínima de un sánduche / combo por persona atendida. Con ello se ha realizado la proyección de las ventas mensuales del primer año y a partir de allí para los siguientes años del horizonte considerado tomando en cuenta los siguientes supuestos:

- La estacionalidad del negocio.
- El uso de la capacidad instalada en función a la estacionalidad del negocio.
- El Combo 1, por su menor precio de venta.
- El ticket promedio de acuerdo con la intención de compra resultante del estudio cuantitativo y cualitativo realizado para la presente tesis.
- El crecimiento proyectado en el sector.

- El crecimiento anual meta (10%).

En la siguiente Tabla 7.11. se muestran los resultados respecto a la intención de compra, obtenidos del estudio cuantitativo y cualitativo realizado por los autores de esta tesis. Este dato será el principal insumo para estimar la cantidad de sándwiches que se venderán al mes por cada turno (tarifario), sabor, variedad y tamaño.

Tabla 8.6. Intención de compra

	% de intención de compra
Sabor	
A la brasa	21.69%
Pachamanca	16.40%
A la oriental	13.76%
Criollo	22.75%
Clásico	25.40%
Variedad	
Hamburguesa	70.00%
Chicharrón	30.00%
Tamaño	
Taipá	50.00%
Junior	50.00%

Fuente: Estudio cualitativo y cuantitativo realizado para esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

La Tabla 7.12. muestra el ticket promedio con cada tarifario (S/.7.20 y S/.8.05) como el resultado de la división del importe total de ventas (S/.) entre la cantidad de sándwiches vendidas en un mes.

Tabla 8.7. Ticket promedio

Combo 1, tarifario mañanero					
Por Unidad	Precio de venta sin IGV (S/.)	Costo unitario (S/.)	Cantidad por mes	Venta total (S/.)	Costo total (S/.)
Hamburguesa clásica, junior	5.51	2.42	598	3,292	1,449
Hamburguesa criolla, junior	6.36	2.46	535	3,403	1,316
Hamburguesa pachamanca, junior	6.36	2.76	386	2,454	1,067
Hamburguesa oriental, junior	6.36	3.09	324	2,058	1,002
Hamburguesa a la brasa, junior	6.36	3.20	511	3,245	1,632
Hamburguesa clásica, taipá	6.36	3.19	598	3,799	1,905
Hamburguesa criolla, taipá	7.20	3.48	535	3,857	1,865
Hamburguesa pachamanca, taipá	7.20	3.55	386	2,781	1,371
Hamburguesa oriental, taipá	7.20	4.67	324	2,332	1,512
Hamburguesa a la brasa, taipá	7.20	3.96	511	3,678	2,021
Chicharrón clásico, junior	7.20	2.23	256	1,845	571
Chicharrón criollo, junior	8.05	2.70	229	1,847	619
Chicharrón pachamanca, junior	8.05	2.81	165	1,332	464
Chicharrón oriental, junior	8.05	4.34	139	1,117	602
Chicharrón a la brasa, junior	8.05	3.20	219	1,762	699
Chicharrón clásico, taipá	8.90	2.99	256	2,279	766
Chicharrón criolla, taipá	9.75	3.48	229	2,236	799
Chicharrón pachamanca, taipá	9.75	3.59	165	1,612	595
Chicharrón oriental, taipá	9.75	6.00	139	1,352	833
Chicharrón a la brasa, taipá	9.75	3.96	219	2,132	866
TOTAL			6,724	48,414	21,954
			Mg.vtas. ponderado	54.65%	
			Ticket Promedio	S/. 7.20	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Combo 1, tarifario tarde-noche

Por Unidad	Precio de Venta sin IGV (S/.)	Costo total sin IGV (S/.)	Cantidad por mes	Venta total (S/.)	Costo total (S/.)
Hamburguesa clásica, junior	6.36	2.42	1,375	8,739	3,333
Hamburguesa criolla, junior	7.20	2.46	1,232	8,872	3,028
Hamburguesa pachamanca, junior	7.20	2.76	888	6,396	2,454
Hamburguesa oriental, junior	7.20	3.09	745	5,365	2,304
Hamburguesa a la brasa, junior	7.20	3.20	1,174	8,460	3,753
Hamburguesa clásica, taipá	7.20	3.19	1,375	9,904	4,382
Hamburguesa criolla, taipá	8.05	3.48	1,232	9,916	4,291
Hamburguesa pachamanca, taipá	8.05	3.55	888	7,149	3,154
Hamburguesa oriental, taipá	8.05	4.67	745	5,996	3,478
Hamburguesa a la brasa, taipá	8.05	3.96	1,174	9,455	4,649
Chicharrón clásico, junior	8.05	2.23	589	4,744	1,314
Chicharrón criollo, junior	8.90	2.70	528	4,697	1,423
Chicharrón pachamanca, junior	8.90	2.81	381	3,386	1,068
Chicharrón oriental, junior	8.90	4.34	319	2,840	1,385
Chicharrón a la brasa, junior	8.90	3.20	503	4,479	1,608
Chicharrón clásico, taipá	9.75	2.99	589	5,743	1,763
Chicharrón criolla, taipá	10.59	3.48	528	5,592	1,839
Chicharrón pachamanca, taipá	10.59	3.59	381	4,031	1,368
Chicharrón oriental, taipá	10.59	6.00	319	3,381	1,915
Chicharrón a la brasa, taipá	10.59	3.96	503	5,332	1,992
			15,468	124,478	50,502
				Mg.vtas. ponderado 59.43%	
				Ticket Promedio S/. 8.05	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para estimar los ingresos por ventas mensuales para el 2018 se multiplica el número óptimo de personas atendidas (según Tabla 7.10. sobre ocupabilidad estimada) por el ticket promedio. Las ventas netas se obtienen deduciendo el pago realizado por Comisión

Visa Net en función a la forma de pago de los clientes (detallado en Tabla 7.13.). Resultado se muestra en la Tabla 7.14. y 7.15.

Tabla 8.8. Forma de pago y Comisión Visa

Forma de pago de los clientes		Comisión Visa Débito	3.25%
En efectivo	80.0%	Comisión Visa Crédito	4.15%
Con tarjeta de débito / crédito	20.0%	Promedio	3.70%

Fuente: Expertos

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 8.9. Ventas estimadas 2018, en soles

CONCEPTOS	MESES												TOTAL 2018
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Número de personas atendidas al mes, horario mañana	2,690	2,690	3,362	4,035	4,707	5,043	5,379	4,371	4,707	4,707	4,371	4,371	50,432
Ticket promedio (S/.)	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20	
Número de personas atendidas al mes, horario tarde-noche	6,187	6,187	7,734	9,281	10,828	11,601	12,374	10,054	10,828	10,828	10,054	10,054	116,009
Ticket promedio (S/.)	8.05	8.05	8.05	8.05	8.05	8.05	8.05	8.05	8.05	8.05	8.05	8.05	
Ingresos por ventas del	69,157	69,157	86,446	103,735	121,024	129,669	138,314	112,380	121,024	121,024	112,380	112,380	1,296,690
Comisión Visa Net	512	512	640	768	896	960	1,024	832	896	896	832	832	9,596
Total ventas netas del mes (S/.)	68,645	68,645	85,806	102,968	120,129	128,709	137,290	111,548	120,129	120,129	111,548	111,548	1,287,095

Elaboración: Autores de esta tesis.

En función a la información anterior se proyectaron las ventas para los siguientes cinco años, considerando el crecimiento meta estimado anual (10%) y el crecimiento en el segmento proyectado por Euromonitor para los siguientes cinco años. Detalle se visualiza en la Tabla 7.15.

Tabla 8.10. Ventas estimadas 2018-2022, en soles

CONCEPTOS	2018	2019	2020	2021	2022
Proyección de ventas*		113.5%	113.2%	113.1%	113.0%
Ingresos del mes por ventas	1,296,690	1,472,291	1,666,014	1,883,616	2,128,486
Comisión Visa Net	9,596	10,895	10,858	10,849	10,843
Total ventas netas del período	1,287,095	1,461,396	1,655,156	1,872,767	2,117,643

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis.

Como última consideración a tomar en cuenta para el análisis, se han definido tres escenarios de ventas en base a la probabilidad de ocurrencia de los supuestos trabajados. Para el escenario optimista se consideran 5 puntos porcentuales por encima del escenario conservador, y para el escenario pesimista se considera 5 puntos porcentuales por debajo del escenario conservador. Detalle se muestra en la Tabla 7.16.

Tabla 8.11. Definición de escenarios

Optimista	Conservador	Pesimista
105%	100%	95%

Fuente: Entrevistas a expertos

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.6.2. Proyección de gastos

A. Gastos de RRHH. Los gastos en salarios se muestran en la Tabla 7.17. Se considera como mano de obra directa el pago que se realiza al cocinero, al planchero y al parrillero. Como mano de obra indirecta se considera el sueldo pagado al supervisor de calidad, al counter, al vigilante y al personal de limpieza. Es preciso mencionar que los salarios fueron fijados con opinión de los expertos en el segmento, Royer Castañeda y Merlín Laura. Se provisionan quince sueldos anuales (incluida la asignación por carga familiar) por cada colaborador: doce sueldos al año + dos gratificaciones en julio y diciembre + un sueldo por concepto de CTS.

Tabla 8.12. Proyección en gastos de RRHH en S/.

Salarios	2018	2019	2020	2021	2022
Mano de obra directa	48,825	48,825	48,825	48,825	48,825
Cocinero	16,275	16,275	16,275	16,275	16,275
Parrillero	16,275	16,275	16,275	16,275	16,275
Planchero	16,275	16,275	16,275	16,275	16,275
Mano de obra indirecta	65,850	65,850	65,850	65,850	65,850
Supervisor de Calidad	23,775	23,775	23,775	23,775	23,775
Counter	14,025	14,025	14,025	14,025	14,025
Vigilante	14,025	14,025	14,025	14,025	14,025
Personal Limpieza	14,025	14,025	14,025	14,025	14,025
Total Planilla* Salarios S/.	114,675	114,675	114,675	114,675	114,675

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

B. Gastos operativos. Los gastos relacionados con los servicios generales incluyen el pago de luz, agua, internet, teléfono fijo y cable (trío), gas, etc. se detallan en la Tabla 7.18.

Tabla 8.13. Gastos de servicios generales en soles

CONCEPTOS	2018	2019	2020	2021	2022
Luz	11.720	13.307	15.058	17.025	19.238
Agua	6.593	7.485	8.470	9.576	10.821
Internet, Teléfono y Cable (45 Mbps)	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520
Gas	36.625	41.585	47.057	53.203	60.119
Carbón	14.357	16.301	18.446	20.855	23.567
Transporte	5.860	6.654	7.529	8.512	9.619
Imprevistos y otros	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
TOTAL (S/.)	81.275	91.452	102.680	115.292	129.484

Fuente: Entrevista a expertos, Sitio Web Movistar.

Elaboración: Autores de esta tesis.

C. Gastos de actividades de marketing. En esta cuenta (Tabla 7.19.) se provisiona los gastos relacionados al mantenimiento de la página web y de la aplicación,

también el pago por gestión de redes sociales y el pago de las actividades de fidelización realizadas dentro del punto de ventas detalladas en el capítulo IV.

Tabla 8.14. Gastos en Marketing

Gastos en Marketing	2018	2019	2020	2021	2022
Hosting y dominio	264	264	264	264	264
Mantenimiento de aplicación	330	330	330	330	330
Gestión de redes sociales	18,000	18,000	24,000	24,000	24,000
Actividades de marketing en el punto de venta	15,600	15,600	15,600	15,600	15,600
TOTAL S/.	34,194	34,194	40,194	40,194	40,194

D. Gastos de ventas. Se consideran las acciones planteadas como parte de la estrategia de promoción. Se debe asignar un presupuesto para los 5 primeros años de funcionamiento como sampling, publicidad en redes sociales, impresión de volantes, incentivos para el personal. El detalle puede visualizarse en la Tabla 7.20.

Tabla 8.15. Gastos de ventas en soles

Conceptos	2018	2019	2020	2021	2022
Sampling (4 lanzamientos al año)	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Publicidad en medios digitales (Facebook, Google Adwords)	38,841	36,036	36,036	36,036	36,036
Relaciones Públicas (15 expertos al año)	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Impresión de volantes	11,946	11,946	11,946	11,946	11,946
Incentivos (hasta 5% del sueldo por cumplimiento de objetivos en proporción al alcance logrado de forma mensual)	9,951	9,951	9,951	9,951	9,951
TOTAL (S/.)	69,538	66,733	66,733	66,733	66,733

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

d. Gastos administrativos. Incluye los gastos por las actividades propias de RRHH y en el pago de sueldos al personal administrativo (Gerente General, el cajero y

los Asistentes de Administración y Marketing), el pago al servicio de contabilidad y la provisión por abogado, y el pago por concepto de alquileres. Se detalla en la Tabla 7.21.

Tabla 8.16. Gastos Administrativos

CONCEPTOS	2018	2019	2020	2021	2022
Actividades S/.	4,806	4,806	4,806	4,806	4,806
Capacitaciones al personal	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Actividades de reconocimiento	1,206	1,206	1,206	1,206	1,206
Personal Administrativo S/.	137,700	137,700	137,700	137,700	137,700
Gerente General	61,275	61,275	61,275	61,275	61,275
Cajero	16,275	16,275	16,275	16,275	16,275
Asistente de Administración	28,275	28,275	28,275	28,275	28,275
Asistente de Marketing	28,275	28,275	28,275	28,275	28,275
CPC, Abogado (outsourcing)	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Alquiler de local S/.	47,520	47,520	47,520	47,520	47,520
Total Gastos Administ. S/.	190,026	190,026	190,026	190,026	190,026

Elaboración: Autores de esta tesis.

También se consideran otros gastos operativos para asegurar la operación de la sanguchería. Los rubros de material de limpieza y mantenimiento de equipos varían en función a las ventas. Esto se muestra en le Tabla 7.22.

Tabla 8.17. Otros gastos operativos

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
APDAYC	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900
2 uniformes al año / trabajador	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Mantenimiento de equipos	1,620	1,839	2,081	2,353	2,659
Arbitrios municipales	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280
Material de limpieza	2,400	2,725	3,084	3,486	3,940
Total	10,400	10,944	11,545	12,220	12,979

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.7. Inversión del proyecto

Además de la inversión inicial detallada en la Tabla 7.5. también se necesita estimar el capital de trabajo para los primeros meses (ver Tabla 7.23). Para ello se ha estimado los ingresos, costos y gastos de los primeros meses de operación y se ha considerado provisionar capital para abastecerse de dos meses de materiales e insumos y efectivo que permita cubrir los costos y gastos hasta que los ingresos que se generen sean suficientes para afrontar los gastos, lo que se da a partir del tercer mes.

Tabla 8.18. Cálculo del capital de trabajo

CONCEPTOS	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18
Ingresos (ventas netas)	68,645	68,645	85,806	102,968
Egresos (costos + gastos)	68,152	66,952	76,930	82,507
Diferencia	493	1,693	8,876	20,460

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente se calcula la inversión total necesaria para operar la sanguchería y se muestra en la Tabla 7.24.

Tabla 8.19. Inversión total

Insumos para dos meses	58,117
Monto necesario para cubrir costos y gastos	
Total capital de trabajo (S/.)	58,117

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.8. Estado de Ganancias y Pérdidas y el Flujo de caja operativo

Supuestos:

- Ventas se proyectan considerando un 5% de crecimiento meta anual y el crecimiento proyectado por Euromonitor para el segmento de operadores independientes.

En la Tabla 7.25. se muestra el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja operativo para el escenario conservador planteado y señalado anteriormente.

Tabla 8.20. Estado de Ganancias y Pérdidas

	1	2	3	4	5
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	1,296,690	1,472,291	1,666,014	1,883,616	2,128,486
(-) Comisión Visa Net	9,596	10,895	10,858	10,849	10,843
Venta Neta	1,287,095	1,461,396	1,655,156	1,872,767	2,117,643
(-) Materia prima	544,848	618,632	700,031	791,464	894,354
(-) Mano de obra directa	48,825	48,825	48,825	48,825	48,825
(-) Mano de obra indirecta	65,850	65,850	65,850	65,850	65,850
Utilidad Bruta	627,572	728,089	840,449	966,628	1,108,613
(-) Servicios generales	81,275	91,452	102,680	115,292	129,484
(-) Gastos de marketing	34,194	34,194	40,194	40,194	40,194
(-) Gastos de ventas	69,538	66,733	66,733	66,733	66,733
(-) Gastos administrativos	190,026	190,026	190,026	190,026	190,026
(-) Otros gastos operativos	10,400	10,944	11,545	12,220	12,979
(-) Depreciación	9,993	9,993	9,798	6,468	9,798
Utilidad Operativa	232,147	324,746	419,473	535,696	659,399
(-) Impuesto a la Renta (30%)	69,644	97,424	125,842	160,709	197,820
Utilidad neta	162,503	227,322	293,631	374,987	461,579

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.9. Flujo de caja proyectado

La Tabla 7.26. muestra el flujo de caja económico para el escenario esperado el cual indica que durante el tercer año ya se podría pagar dividendos a los inversionistas.

Tabla 8.21. Flujo de caja económico proyectado

	0	1	2	3	4	5
		2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta		162,503	227,322	293,631	374,987	461,579
(+) Depreciación		9,993	9,993	9,798	6,468	9,798
Flujo de caja operativo		172,496	237,315	303,429	381,455	471,378
Activo Fijo	-261,849					
Capital de trabajo	-58,117					
Recuperación del capital de trabajo						58,117
Total de inversiones	-319,967	0	0	0	0	58,117
Flujo de caja económico	-319,967	172,496	237,315	303,429	381,455	529,495

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.10. Resultados del VAN y TIR.

En la Tabla 7.27. se muestran el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno), dos herramientas financieras complementarias y muy usadas a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto de inversión, los mismos que aplicaremos al plan de negocios propuesto. El VAN equivale a S/.455,016 e indica que el negocio es rentable pues permite la recuperación de la inversión inicial y genera más capital. Además la TIR, que es un indicador muy fiable en lo que se refiere a la rentabilidad de un proyecto, equivale a 71.8% es decir, la rentabilidad generada es superior al costo de oportunidad definido previamente.

Tabla 8.22. Resultados del VAN y la TIR

VAN	S/. 455,016
TIR	71.8%
COK	25.0%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

7.11. Punto de equilibrio

Para este cálculo se determinó el margen de contribución por cada unidad que compone la mezcla de producto y se ha determinado que la mezcla óptima de producto viene dada por la intención de compra. La ponderación de cada producto se determina mediante la mezcla óptima de producto. Por lo tanto, el margen de contribución por unidad para la mezcla óptima de producto es S/.3.94 como se indica a continuación en la Tabla 7.30.

Tabla 8.23. Punto de equilibrio

Por Unidad	Precio de Venta sin IGV (S/.)	Costo variable por unidad (S/.)	Mg de Contrib por unidad (S/.)	Mezcla óptima de producto	Ponderaciones	Mg de contribución para la mezcla óptima de producto
Hamburguesa clásica, junior	5.51	2.42	3.08	1,973	8.89%	S/. 0.27
Hamburguesa criolla, junior	6.36	2.46	3.90	1,767	7.96%	S/. 0.31
Hamburguesa pachamanca, junior	6.36	2.76	3.59	1,274	5.74%	S/. 0.21
Hamburguesa oriental, junior	6.36	3.09	3.26	1,069	4.81%	S/. 0.16
Hamburguesa a la brasa, junior	6.36	3.20	3.16	1,685	7.59%	S/. 0.24
Hamburguesa clásica, taipá	6.36	3.19	3.17	1,973	8.89%	S/. 0.28
Hamburguesa criolla, taipá	7.20	3.48	3.72	1,767	7.96%	S/. 0.30
Hamburguesa pachamanca, taipá	7.20	3.55	3.65	1,274	5.74%	S/. 0.21
Hamburguesa oriental, taipá	7.20	4.67	2.53	1,069	4.81%	S/. 0.12
Hamburguesa a la brasa, taipá	7.20	3.96	3.25	1,685	7.59%	S/. 0.25
Chicharrón clásico, junior	7.20	2.23	4.97	845	3.81%	S/. 0.19
Chicharrón criollo, junior	8.05	2.70	5.36	757	3.41%	S/. 0.18
Chicharrón pachamanca, junior	8.05	2.81	5.25	546	2.46%	S/. 0.13
Chicharrón oriental, junior	8.05	4.34	3.71	458	2.06%	S/. 0.08
Chicharrón a la brasa, junior	8.05	3.20	4.86	722	3.25%	S/. 0.16
Chicharrón clásico, taipá	8.90	2.99	5.91	845	3.81%	S/. 0.22
Chicharrón criolla, taipá	9.75	3.48	6.26	757	3.41%	S/. 0.21
Chicharrón pachamanca, taipá	9.75	3.59	6.15	546	2.46%	S/. 0.15
Chicharrón oriental, taipá	9.75	6.00	3.75	458	2.06%	S/. 0.08
Chicharrón a la brasa, taipá	9.75	3.96	5.79	722	3.25%	S/. 0.19
				22,192		S/. 3.94

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

El punto de equilibrio sería de 9,248 unidades mensuales como aparece a continuación:

$$\begin{aligned}
 \text{Punto de equilibrio} &= \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Margen de contribuci3n promedio ponderado por unidad}} \\
 \text{(en unidades)} &= \frac{\text{S/. } 39,093.67}{\text{S/. } 3.94} \\
 &= 9,935 \quad \text{unidades}
 \end{aligned}$$

7.12. Conclusiones

Por lo tanto y luego del an3lisis realizado, se concluye que el plan de negocio propuesto es rentable y se puede seguir adelante con 3l.

8. CAPITULO VIII: CONCLUSIONES

- La porcícola “Don Lucho” ha decidido crecer en el negocio de la carne de cerdo y ha identificado una oportunidad que desea analizar la cual consiste en integrarse verticalmente hacia adelante incursionando en el negocio de sangucherías. Se ha identificado una necesidad en el mercado para el NSE B y C de jóvenes estudiantes, quienes manifiestan querer encontrar un lugar donde puedan pasar el tiempo después de clases y disfrutar de un sánduche de sabor agradable y de tamaño grande.
- Analizando el entorno externo e interno se llega a la conclusión que existen condiciones favorables para llevar a cabo el negocio de sangucherías, a pesar de la competitividad que existe en el entorno, ya que se cuenta con facilidades para el abastecimiento de carne y existe una gran demanda del público objetivo en la zona de influencia.
- Se ha desarrollado una serie de estrategias, objetivos, indicadores y responsables a un horizonte de 5 años para llevar a cabo el proyecto con éxito. Mediante estas herramientas la operación es posible de llevar a cabo, ver la tabla 4.6
- Los 3 procesos principales del negocio son la producción, atención al cliente y el abastecimiento. Se han identificado los puntos críticos en cada uno de estos procesos con el objetivo de garantizar la calidad a costos bajos. Uno de ellos es la infraestructura, ya que además de ayudarnos a transmitir la tangibilización de la promesa de la marca, de ella dependerá nuestra capacidad de atención.
- Importante fidelizar a los empleados a través del reconocimiento y la capacitación, sobretodo los puestos de cocinero, parrillero y planchero. Ya que serán los responsables de los sabores del producto y de la preparación.
- Es viable ya que cuenta con un VAN positivo de S/.455,016 y un TIR de 71.8%. El punto de equilibrio se alcanza a partir del tercer mes de entrar en operatividad.

9. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

ESTUDIO DE INTENCIÓN DE COMPRA DE SANGUCHERÍA DE SABOR FUSIÓN CON TEMÁTICA MUSICAL

I. Perfil

1.- ¿Cuál es tu edad?				
2.- Género	Femenino		Masculino	
3.- ¿Distrito dónde vives?				
4.- ¿Estudias?	Sí		No	
5.- ¿En qué Institución?				
6.- ¿En qué distrito?				

II. Ocasión de Consumo de Sándwiches

7.- ¿Con qué frecuencia comes sándwiches fuera de tu casa? Marque con una (x) sólo una opción.

2 a 3 veces a la semana	
1 vez por semana	
2 veces al mes	
1 vez al mes	
Menos de 1 vez al mes	

8.- ¿Dónde comes sándwiches cuando estas fuera de casa? Marque con una (x) todas las opciones que correspondan.

Cerca a la institución donde estudia	
Dentro de la universidad	
Cerca de donde vivo	
Cerca al trabajo	
En el trabajo	
Otros	

¿Qué otro lugar? _____

9.- ¿En qué momento del día comes un sánduche? Marque con una (x) todas las opciones que correspondan.

Desayuno	
Almuerzo	
Cena	
Entre comidas.	

10.- ¿En qué lugares consumes un sánduche? Marque con una (x) todas las opciones que correspondan.

Restaurante	
Cafetería	
Food truck	
Patio de comidas	
Sangucherías	
Carrito sanguchero	

11.- ¿Qué tipo de sánduche prefiere comer? Marque con una (x) todas las opciones que correspondan.

Pollo	
Carne de res	
Carne de cerdo	
Embutido	
Mixtos	

12.- ¿Cuál de las siguientes sangucherías consideras que te gusta más? Marque con una (x) sólo una opción.

El Chinito	
La Lucha	
Palermo	
Macartur	
El Farolito	
Miguelón	
El Sanguchón Campesino	
Bembos	
Burger King	
Mc Donalds	
Otro	

13.- Sobre esta elección que tan importante considera los siguientes atributos, donde 1 es lo menos importante y 7 es lo más importante. Marque con una (x) sólo una opción por atributo.

Precio						
1	2	3	4	5	6	7
Tamaño del sánduche						
1	2	3	4	5	6	7
Sabor del sánduche						
1	2	3	4	5	6	7
Grosor de la carne						
1	2	3	4	5	6	7
Ubicación de la sanguchería						
1	2	3	4	5	6	7
Infraestructura de la sanguchería						
1	2	3	4	5	6	7
El servicio que brinda la sanguchería						
1	2	3	4	5	6	7
El ambiente de la sanguchería						
1	2	3	4	5	6	7

La música que pone la sanguchería						
1	2	3	4	5	6	7
La limpieza de la sanguchería						
1	2	3	4	5	6	7

III. Sobre el sánduche de cerdo.

14.- En una escala del 1 al 7, donde 1 es nada saludable y 7 es muy saludable, califique que tan saludable considera el sánduche de carne de cerdo.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15.- ¿Cuánto es lo que estás dispuesto a pagar por un sánduche de cerdo como se muestra en la siguiente figura? Marque con una (x) sólo una opción.



11 cm

9 cm

De 5 a 7 soles	
De 7 a 9 soles	
De 9 a 11 soles	
De 11 a 13 soles	
De 13 a 15 soles	
Más de 15 soles	

16.- ¿A partir de qué precio ya no comprarías un sánduche de carne de cerdo debido a que te parece caro? _____

17.- ¿Qué precio consideras tan bajo que ya no comprarías un sánduche de carne de cerdo debido a que te parece de dudosa calidad? _____

18.- ¿Qué tipo de preparación prefiere en un sánduche de cerdo? Marque con una (x) sólo una opción.

En Asado	
A la parrilla	
Chicharrón	
Hamburguesa	
Ahumado	
Al horno	

IV. Evaluación del concepto

19.- Se desea ofrecer variedad de sánduches de cerdo en la preparación de hamburguesa y chicharrón en sabores fusión; como a la brasa o pachamanca en un local ambientado bajo una temática musical en una zona cercana a institutos o universidades. Del 1 al 7, donde 1 es lo menos interesante y 7 es lo más interesante, califique que tan interesante le parece la idea.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20.-¿Si visitaría una sanguchería con temática musical, cual género musical le gustaría encontrarse en la sanguchería? Marcar con (X) todas las que correspondan.

Salsa	
Baladas	
Rock	

Reggaetón	
Merengue	
Bachata	

Música Actual (moderna)	
Otros	

Música melódica sin voz de cantante, sólo que acompañe.	
--	--

Cual: _____

21.- Del 1 al 7, donde 1 es que definitivamente no lo haría y 7 es que definitivamente sí lo haría, ¿qué tan de acuerdo estaría en probar un sánguche de chancho de los sabores que se listan a continuación?

A la brasa	1	2	3	4	5	6	7
Pachamanca	1	2	3	4	5	6	7
A la oriental	1	2	3	4	5	6	7
Criollo	1	2	3	4	5	6	7
Clásico	1	2	3	4	5	6	7

22.- ¿Visitarías una sanguchería con una temática musical como se muestra en la siguiente figura?

Si

No



23.- Tomando en cuenta los siguientes logos, señale cuál de ellos le gustaría más para la sanguchería descrita en la pregunta 22.

Logo A



Logo B



Logo C



Logo A

Logo B

Logo C

24.- ¿Marque con un X cuánto es lo que estás dispuesto a pagar por un sánduche de cerdo de las características de la pregunta 15 y en la sanguchería descrita en la pregunta 22?

De 5 a 9 soles	
De 9 a 11 soles	
De 11 a 13 soles	
De 13 a 15 soles	
Más de 15 soles	

Anexo 2: Guía del focus group

Presentación

1. ¿En qué universidades estudian? ¿Qué distritos?
2. ¿En qué distritos viven?
3. ¿Cuántos años tienen?

Categoría:

4. ¿Comen sándwiches fuera de casa?
5. ¿En qué lugares comes sándwiches cuando estás fuera de casa?
6. ¿En qué momento del día?
7. ¿En qué lugares sueles comer sándwiches?
8. ¿En qué sangucherías comes o sueles comer?
9. ¿Con quién se acompañan para comer sándwiches?
10. ¿Qué tipos de sándwiches son los que más comen? ¿Qué tipo de carne?
11. ¿Cuáles son los atributos que consideras que debe tener un sándwich ideal?
12. ¿Qué atributos consideran que son los más importantes para escoger una sanguchería a la hora de comer?
13. ¿Qué es una sanguchería de buena calidad para usted? ¿Qué características tiene?
14. ¿Qué es una sanguchería con una buena infraestructura para usted? ¿Qué características tiene?
15. ¿Qué es una sanguchería de buena atención para usted? ¿Qué características tiene?
16. ¿Cuándo van a comer con sus amigos de estudio, me pueden describir como deciden ir a comer? ¿Cuándo te provoca? ¿Quién te dice?

Sub-categoría

17. Existen sándwiches a base de cerdo como por ejemplo el pan con chicharrón. En la categoría de sándwiches así como existe la res, también existen otros tipos de sándwiches, me pueden mencionar ¿qué otros tipos de sándwiches conocen?
18. ¿Comen sándwiches de cerdo? ¿Con qué frecuencia? ¿Haz comido un sándwich de chanchito al palo o a base de cerdo pero con sabores peruanos?
19. ¿Cuáles son los atributos que consideran que debe tener un sándwich de cerdo ideal en cuanto a: tamaño, cocción de la carne, sabor, salsas y complementos?
20. ¿Cuánto es el precio que pagarían por un sándwich de cerdo? ¿Cuánto les parece caro? ¿Por qué?
21. ¿Qué bebidas suelen tomar cuando comen un sándwich de cerdo?
22. ¿Con qué guarniciones acompañas tu sándwich de cerdo?
23. ¿Con qué salsas acompañarían su sándwich de cerdo? (ají, salsa criolla, rocoto)
24. ¿Qué preparaciones de sándwich de cerdo conocen? Ahumado, al horno, chicharrón, hamburguesa, a la parrilla, asado. ¿Cuál es la que prefieren?

Evaluación del concepto o idea de negocio:

Se desea ofrecer variedad de sándwiches de cerdo en las preparaciones de hamburguesa y chicharrón en sabores fusión como a la brasa y pachamanca en un local ambientado bajo una temática musical en una zona cercana a institutos o universidades.

25. ¿Qué les pareció este concepto? ¿Hubo algo que les llamó la atención? ¿Qué fue lo que más les llamó la atención? ¿Por qué? ¿Cómo lo describirían en sus propias palabras?
26. Luego de ver este nuevo producto y este nuevo concepto de sanguchería, ¿Los motivará a algo? ¿A qué? ¿A visitar la sanguchería? ¿Qué los motiva a probar el producto? ¿Qué mensaje creen que motivará a que el público se anime a probar el producto?

27. ¿Si este nuevo producto saliera al mercado, lo comprarían? ¿A qué marca le haría la competencia? ¿Qué marca dejarían de comprar para reemplazarla por esta nueva marca?
28. ¿Cómo imaginan que será esta sanguchería? ¿Qué características tendrá? ¿Qué atributos resaltan? (mostrar imágenes de la infraestructura)
29. ¿Qué tamaño de sánduche preferirían? ¿Por qué?
30. ¿Qué precio le pondrían al sánduche en cada presentación? ¿por qué? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?
31. ¿Qué temática musical les gustaría encontrar en la sanguchería? Salsa, cumbia, rock, música moderna, baladas, música melódica sin voz de cantante, reggaetón, otras.
32. ¿Qué elementos serían los más importantes para transmitir la temática musical? Las mesas, los manteles, las sillas, la decoración, etc.

Anexo 3: Entrevista con expertos

1. ¿Cuáles son las cocciones de carne de cerdo para sánduche más populares según tu experiencia?
2. ¿Cuáles son los sabores que nos recomiendas desarrollar en cuanto a conveniencia y probabilidad de éxito según tu experiencia?
3. ¿Cuáles serían las bebidas que mejor acompañarían estas opciones según tu experiencia?
4. ¿Cómo se maneja el proceso de cocina de una sanguchería? ¿Cómo se administran las compras? ¿Cómo se organiza la preparación de los sánduches?
5. ¿Qué recomendaciones para la distribución de la cocina?
6. ¿Cómo estandarizan sus procesos?
7. ¿Qué es necesario para la implementación de un sistema HACCP?
8. ¿Qué es lo primero que tomas en cuenta para elegir a un proveedor?
9. ¿Cuáles son los puestos más difíciles de motivar?
10. ¿Cuál es el puesto más delicado o estratégico en la cadena de atención?
11. ¿Qué tipo de capacitaciones lleva el personal de tienda?
12. ¿Cada cuánto tiempo los capacitas?
13. ¿Cuáles son los puestos con mayor rotación? ¿Cuál es la rotación?
14. ¿Qué controles tiene el personal?
15. ¿Cómo funciona su programa de incentivos?
16. ¿Cómo hacen la comunicación interna? ¿Qué medios usan?
17. ¿Qué califican para contratar al personal?
18. ¿Qué políticas tienen para enganchar al recurso humano?
19. ¿Cómo son las condiciones de contratación al personal?

Anexo 4: Características de los competidores ubicados en la zona de influencia.

Las 4 Ps				
Competidores	Precio	Plaza	Promoción	Producto
Acordes y Matices	Desde S/.3 a S/.6 Bebidas a partir de S/.2	Frente al parque, cercano al velatorio, cuenta con un local bien decorado.. Capacidad: 20 personas.	Banner exterior y caballete con los sándwiches disponibles, Personal brandeado con su marca.	No tenía buen sabor, pan demasiado duro, carne un poco seca, no tenía un buen tamaño, se servía en plato
Food Truck	Sanguches desde 5 a 7 soles bebidas a partir de 2,5 soles	Al costado del instituto carrión, El carro donde se vende no se vé muy bien. Capacidad: 5 personas.	Banner al exterior de food truck, Personal brandeado con la marca Bread	Tenía un buen sabor y tamaño, el envoltorio de plástico no daba buena apariencia
Carrito Sanguchero 01	Sanguches desde 2.5 a 5 soles bebidas a partir de 0.5 soles	Al frente de las maquinas copiadoras Capacidad: 5 personas.	Banner exterior al costado del carrito, el personal se veía sucio (mala promoción)	Se veía de buen tamaño, sabor regular, no se veía muy higienica su preparación
Fuente de Soda Disfruta	Sanguches desde 3.5 a 10.5 soles, bebidas a partir de 3 soles.	Frente a la UTP, estudiantes de camino a la avenida. Capacidad: 10 personas.	Banner exterior, el local pasaba desapercibido.	Sanguches caseros, de tamaño regular, se servían en platos
Sanguchería frente a la UIGV	Sanguches desde 3.5 a 10.5 soles, bebidas a partir de 3 soles.	Frente a la UIGV, al costado de las fotocopiadoras. Capacidad: 10 personas.	Banner exterior	Sanguches caseros, de tamaño regular, se servían en platos
Mango & Café	Pan con chicharrón = S/.7.50; una porción de chicharrón al plato = S/.15	Esquina de la Av. Petit Thouars cdra. 3. Capacidad: 20 personas.	No hacen ningún tipo de promoción. La comunicación solo la hacen a través de facebook.	Carta muy variada, ofrecen sándwiches de todo tipo, jugos, cremoladas, etc. El triple de pollo es el sándwich de mayor demanda.
Tambo 1	Hamburguesa = S/.3.50; combo hamburguesa + gaseosa personal = S/.4.50	Av. Petit Thouars cdra. 3, local de 12 mt cuadrados aprox. No tiene sillas, solo una barra para 2 personas, sin sillas.	Hacen promociones regulares y la comunican a través de su página web o del facebook.	Venden hamburguesas, pizzas, empanadas y pollo a la brasa.
Full Sanguchón	Precios van desde los S/.7 hasta los S/.19	Av. Petit Thouars cdra. 3; local es de 20 mt cuadrados. Capacidad: 20 personas.	Realizan promociones regularmente y las cambian cada 15 días. La comunicación la realizan a través del facebook.	Ofrece variedad de productos en su carta: sándwiches, enchiladas, tacos y jugos.

Las 4 Ps				
Competidores	Precio	Plaza	Promoción	Producto
Restaurant Niza	Pan con pollo deshilachado = S/.3.00; hamburguesa super royal = S/.7.00	Av. Petit Thouars cdra. 3; local es de 20 mt cuadrados, ubicado al lado de Mangos & Café. Capacidad: 22 personas.	-	Vende salchipapas y hamburguesas.
Local sin nombre	Pan con pollo deshilachado = S/.3.00; hamburguesa de casa super royal = S/.7.00; los jugos van desde S/.3.00 a S/.6.00	Av. Petit Thouars cdra. 3; local es de 12 mt cuadrados, ubicado al lado de Mangos & Café.	Banner en el exterior, cuenta con promotor.	Vende jugos, café, chocolate con leche y hamburguesas.
Bialé	Sánguche de pollo o carne S/.4.50; sánduche de hamburguesa a S/.8.00	Av. República de Chile cdra. 2, un poco escondido, no muy acogedor, sin decoración, paredes sucias. Capacidad: 12 personas.	Banner exterior, letrero luminoso, carta gastada por el uso. Uso de foursquare pero en forma bastante limitada.	Producto clásico, en plato con sobre de papel, cremas clásicas.
Tambo 2	Hamburguesa de pollo o carne a S/.3.50.	Av. República de Chile cdra. 2, solo tiene una mesa pequeña para comer pero no tiene sillas.	Letrero luminoso en el frontis del local, destina solo un exhibidor pequeño para los sánduches y empanadas.	Venden hamburguesas, pizzas, empanadas que se calientan en el microondas. Estaba desabastecido de ensalada al momento de la visita.
Restaurant - Chicharronería Mundo	Pan con chicharrón a S/.14.00; hamburguesa a S/.9.00; 1/4 Kg de chicharrón a S/.20; 1 Kg a S/.70.00	Av. República de Chile cdra. 3, local bien acogedor, con decoración e instalaciones modernas, 2 pantallas. Capacidad: 40 personas.	Carta bien diseñada, letrero luminoso. Personal uniformado. Comunicación a través de la página web.	Buena presentación. También ofrecen comidas y bebidas.
Rovegno Panadería - Pastelería - Restaurante	Sánduches desde S/.9 hasta S/.25.00 y bebidas a partir de S/.6.00	Av. Petit Thouars 460. Cercado de Lima. Capacidad para 70 personas.	Letrero gigante luminoso al exterior. Personal que atiende uniformado	Mucha variedad, desde sánduches, menús, pasteles, etc. El ambiente interior es pequeño pero cómodo. Excelente atención. Muy bueno todo.
Cafetería al costado de Instituto IDAT	Sánduches de pollo por S/.1.00 y bebidas a partir de S/.2.00	Al costado del Instituto Idat y al frente del Instituto Carrión. Capacidad: 30 personas.	No cuenta con promoción alguna. Dentro hay una pizarra donde dice que venden menú	Los sanguches son caseros, venden de pollo y camote.

Anexo 5: Personas entrevistadas en el focus group

Grupo N°1:

1. Yesica Huamán Gutierrez, 25 años, vive en Carmen de La Legua, centro de estudios Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
2. Janson Kin Muñante Linares, 25 años, vive en Carmen de la Legua, centro de estudios IDAT.
3. Alfonso Alexander Ramos Ramírez, 25 años, vive en Carmen de La Legua, centro de estudios Universidad Tecnológica del Perú.
4. Diego Alonso Huertas, 24 años, vive en Carmen de La Legua, centro de estudios Senati.
5. Jean Pierre Figueroa Huertas, 22 años, vive en Carmen de La Legua, centro de estudios Universidad César Vallejo.
6. Jerson Rai Pastor Huertas, 23 años, vive en Carmen de La Legua, centro de estudios Universidad Nacional del Callao.
7. Vanessa Vidal Corcuera, 24 años, vive en Los Olivos, centro de estudios instituto superior tecnológico CEPEA.
8. Jorge Flores Tapia, 24 años, vive en Los Olivos, centro de estudios instituto superior tecnológico CEPEA.

Grupo N°2:

1. Milagros Luicho Basurco, 19 años, vive en Carmen de La Legua, centro de estudios Universidad Las Américas.
2. Bianca Flores Mendoza, 22 años, vive en San Juan de Lurigancho, centro de estudios Universidad Las Américas.

3. Jorneth Guzmán Vargas, 23 años, vive en Zárate, centro de estudios Universidad Las Américas.
4. Betsabé Valerio Suarez, 23 años, vive en San Martín de Porres, centro de estudios Universidad Las Américas.
5. Valery Córdova Giraldo, 23 años, vive en San Juan de Lurigancho, centro de estudios Universidad Las Américas.
6. Marcelo Cruz Martínez, 24 años, vive en El Rímac, centro de estudios Universidad Las Américas.
7. Chelsea Alarcón Panta, 21 años, vive en San Juan de Lurigancho, centro de estudios Las Américas.
8. Aldair Cerrón Chávez, 21 años, vive en San Juan de Lurigancho, centro de estudios Universidad Las Américas.

Grupo N°3:

1. Paula Huayta Huarcaya, 18 años, vive en San Juan de Lurigancho, centro de estudios Universidad Tecnológica del Perú.
2. Mijhael Silva Napurí, 19 años, vive en El Callao, centro de estudios Universidad Tecnológica del Perú.
3. Joselin Luicho Basurco, 18 años, vive en El Callao, centro de estudios Universidad Tecnológica del Perú.
4. Johana Reyes Silva, 18 años, vive en San Juan de Lurigancho, centro de estudios Universidad Tecnológica del Perú.
5. Maite Quinto Montalvo, 18 años, vive en San Juan de Lurigancho, centro de estudios Universidad Tecnológica del Perú.

6. Aimé Tineo Carrasco, 23 años, vive en San Miguel, centro de estudios Universidad Tecnológica del Perú.
7. Raisa Ramos Espinoza, 18 años, vive en El Callao, centro de estudios Universidad Tecnológica del Perú.
8. Kevin Castro Sánchez, 20 años, vive en San Juan de Lurigancho centro de estudios Universidad Tecnológica del Perú.

Anexo 6: Perfil del puesto gerente general

Cargo	Gerente general
Nombre del puesto inmediato superior	Directores accionistas
Nombre de los puestos bajo su mando	Cocinero, parrillero, planchero, cajero, counter, salonero, supervisor de calidad y los practicantes.
Puestos a los que puede sustituir	Supervisor de calidad y asistente de gerente general
Horario de trabajo	De lunes a sábado 7:00 am – 11:00 am y de 6:00 pm – 11:00 pm
Edad	28 a 55 años.
Funciones:	
- Diseñar la estrategia de comunicación, producto, precio, personal, procesos y ventas.	
- Administración del negocio.	
- Supervisar el correcto desenvolvimiento y cumplimiento de funciones del personal a su cargo.	
- Negociación con proveedores	
- Cierre de la venta del día.	
Competencias necesarias:	
- Dominio numérico	
- Asertividad en la toma de decisiones.	
- Seguimiento de pendientes.	
- Programación de actividades.	
- Planificación de actividades.	
Nivel de educación:	Superior.
Sueldo	4,000 soles mensuales en planilla con los beneficios de ley.
Experiencia laboral	2 años mínimo
Capacitación necesaria para dominar el puesto:	
- Debe conocer todos los procesos de la sanguchería.	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 7: Perfil de puesto del supervisor de calidad

Cargo	Supervisor de calidad
Nombre del puesto inmediato superior	Gerente general
Nombre de los puestos bajo su mando	-
Puestos a los que puede sustituir	-
Horario de Trabajo	De lunes a sábado de 2:00 pm – 11:00 pm
Edad	22 a 28 años
Funciones:	
- Supervisar la correcta manipulación de los insumos.	
- Supervisar la correcta elaboración de los productos	
- Supervisar el correcto funcionamiento de la atención a los clientes.	
Competencias necesarias:	
- Excelente comunicación a todo nivel.	
- Conocimiento en control de calidad de alimentos.	
- Conocimiento en control de calidad de procesos.	
Nivel de educación:	Superior - técnico
Sueldo	1,500 soles mensuales en planillas con beneficios de ley más bonos e incentivos.
Experiencia laboral	1 año
Capacitación necesaria para dominar el puesto:	
- En todos los procesos de la sanguchería	
- Calidad de los insumos	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 8: Perfil del puesto de cocinero

Cargo	Cocinero
Nombre del puesto inmediato superior	Gerente general
Nombre de los puestos bajo su mando	-
Puestos a los que puede sustituir	-
Horario de Trabajo	1er turno: de lunes a sábado de 7:00 am a 11:00 am 2do turno: de lunes a sábado de 7:00 pm a 11:00 pm
Edad	25 a 45 años.
Funciones:	
- Preparación y ejecución de muestras para degustación.	
- Almacenar, llevar y reportar el inventario del almacén.	
- Asistir en las funciones que sean necesarias en la cocina	
Competencias necesarias:	
- Trabajar en equipo, flexibilidad, creatividad, orden, determinación y trabajo bajo presión	
Nivel de educación:	Superior - técnico
Sueldo	1,000 soles mensuales en planillas con beneficios de ley más bonos e incentivos.
Experiencia laboral	1 año
Capacitación necesaria para dominar el puesto:	
- Proceso de preparación del sánduche	
- Proceso de almacenamiento de alimentos	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 9: Perfil del puesto parrillero

Cargo	Parrillero
Nombre del puesto inmediato superior	Gerente general
Nombre de los puestos bajo su mando	-
Puestos a los que puede sustituir	Cocinero y planchero
Horario de Trabajo	De lunes a sábado de 2:00 pm a 11:00 pm
Edad	25 a 45 años.
Funciones:	
- Cocer la carne y adicionales en la parrilla.	
- Desarrollo de productos	
Competencias necesarias:	
- Trabajar en equipo, flexibilidad, creatividad y trabajo bajo presión	
Nivel de educación:	Superior - técnico
Sueldo	1,000 soles mensuales en planillas con beneficios de ley más bonos e incentivos.
Experiencia laboral	2 años
Capacitación necesaria para dominar el puesto:	
- Manejos de equipos de cocción	
- Reglamento sanitario de los alimentos	
- Primeros auxilios y manejo de emergencias	
- Sistemas de sofocación de fuego.	
- Variedad de ingredientes, complementos y adicionales en un sánduche.	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 10: Perfil del puesto planchero

Cargo	Planchero
Nombre del puesto inmediato superior	Gerente general
Nombre de los puestos bajo su mando	-
Puestos a los que puede sustituir	-
Horario de Trabajo	De lunes a sábado de 2:00 pm a 11:00 pm
Edad	25 a 45 años.
Funciones:	
- Armar y envolver los sanguches	
- Mantenimiento de su área, siempre limpia y en orden (plancha, mesa de trabajo).	
- Revisión de stock, calidad y rotación de los insumos utilizados.	
- Abastecimiento de su área al inicio de su turno.	
- Realizar inventario diario en conjunto con el asistente del gerente general	
- Cumplimiento de Recetas.	
- Desarrollo de productos.	
Competencias necesarias:	
- Tolerancia a la presión, responsable	
- Trabajo en equipo y vocación de servicio	
- Ordenado y limpio	
- Rapidez, destreza operativa y facilidad de aprendizaje	
Nivel de educación:	Superior - técnico
Sueldo	1,000 soles mensuales en planillas con beneficios de ley más bonos e incentivos.
Experiencia laboral	1 años
Capacitación necesaria para dominar el puesto:	
- Calidad de carne	
- Cortes de carne	
- Manejos de equipos de cocción	
- Reglamento sanitario de los alimentos	
- Primeros auxilios y manejo de emergencias	
- Sistemas de sofocación de fuego.	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 11: Perfil del puesto counter

Cargo	Counter
Nombre del puesto inmediato superior	Gerente general
Nombre de los puestos bajo su mando	-
Puestos a los que puede sustituir	Cajero
Horario de Trabajo	De lunes a sábado de 2:00 pm a 11:00 pm
Edad	18 a 30 años.
Funciones:	
- Verificación de la correcta preparación de la orden.	
- Entregar los pedidos a los clientes	
- Preparación de las bebidas	
Competencias necesarias:	
- Tolerancia a la presión	
- Trabajo en equipo y vocación de servicio	
- Responsable	
- Limpieza, rapidez, destreza operativa, facilidad de aprendizaje, calidad de servicio.	
Nivel de educación:	Superior - técnico
Sueldo	850 soles mensuales en planillas con beneficios de ley más bonos e incentivos.
Experiencia laboral	No necesaria
Capacitación necesaria para dominar el puesto:	
- Atención al cliente	
- Todos los productos de la sanguchería.	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 12: Perfil del puesto cajero

Cargo	Cajero
Nombre del puesto inmediato superior	Gerente general
Nombre de los puestos bajo su mando	-
Puestos a los que puede sustituir	Counter
Horario de Trabajo	1er turno: de lunes a sábado de 7:00 am a 11:00 am 2do turno: de lunes a sábado de 2:00 pm a 11:00 pm
Edad	25 a 40 años.
Funciones:	
- Dar la bienvenida al cliente.	
- Solicitar pedido	
- Ingresar los pedidos y colocar medio de pago.	
- Ofrecer opciones adicionales a los clientes.	
- Hacer encuestas cortas de máximo 2 preguntas a los clientes si corresponde.	
Competencias necesarias:	
- Negociar y resolver conflictos	
- Buena comunicación	
- Calidad de servicio	
Nivel de educación:	Superior – técnico
Sueldo	Tiempo completo: 1,000 soles mensuales en planillas con beneficios de ley más bonos e incentivos. Tiempo parcial: 500 soles mensuales en planillas con beneficios de ley más bonos e incentivos.
Experiencia laboral	No necesaria
Capacitación necesaria para dominar el puesto:	
- Atención al cliente	
- Todos los productos de la sanguchería.	
- Manejo de la caja registradora.	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 13: Perfil del puesto vigilante

Cargo	Vigilante
Nombre del puesto inmediato superior	Gerente general
Nombre de los puestos bajo su mando	-
Puestos a los que puede sustituir	-
Horario de Trabajo	De lunes a sábado de 2pm a 11 pm
Edad	30 a 55 años.
Funciones:	
- Vigilar y garantizar la seguridad y tranquilidad del local y sus ocupantes.	
- Agradecer la visita.	
Competencias necesarias:	
- Buena comunicación	
- Observador	
- Físicamente en condiciones saludables	
Nivel de educación:	Secundaria completa y licenciado en las fuerzas armadas
Sueldo	850 soles mensuales en planillas con beneficios de ley más bonos e incentivos.
Experiencia laboral	1 año
Capacitación necesaria para dominar el puesto:	
- Atención al cliente	
- Prevención de riesgos.	
- Acciones y medidas de protección y seguridad a personas e instalaciones	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 14: Perfil del puesto personal de limpieza

Cargo	Personal de limpieza
Nombre del puesto inmediato superior	Gerente general
Nombre de los puestos bajo su mando	-
Puestos a los que puede sustituir	Salonero
Horario de Trabajo	De lunes a sábado de 2pm a 11 pm
Edad	18 a 45 años.
Funciones:	
- Mantener limpias todas las instalaciones del local.	
Competencias necesarias:	
- Orden	
- Limpieza	
- Servicial	
Nivel de educación:	Secundaria completa.
Sueldo	850 soles mensuales en planillas con beneficios de ley más bonos e incentivos.
Experiencia laboral	No necesaria
Capacitación necesaria para dominar el puesto:	
- Atención al cliente	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 15: Perfil del puesto asistente del gerente general

Cargo	Asistente de gerente general
Nombre del puesto inmediato superior	Gerente general
Nombre de los puestos bajo su mando	Parrillero, planchero, cocinero, supervisor de calidad, cajero, counter, vigilante, limpieza.
Puestos a los que puede sustituir	Gerente general en funciones determinadas.
Horario de Trabajo	De lunes a sábado de 6 am a 2 pm
Edad	25 a 40 años.
Funciones:	
- Elaboración de la comunicación	
- Elaborar y registrar compras de la semana	
- Almacenaje de productos en donde corresponda (con ayuda del cocinero).	
- Entrega de insumos y materia prima a producción	
- Control de inventarios	
- Recepción de materia prima e insumos	
- Revisar y clasificar materia prima e insumos	
Competencias necesarias:	
- Dotes de liderazgo	
- Habilidades de organización y capacidad para dar instrucciones	
- Gestión del tiempo	
- Tomar decisiones con rapidez	
- Conocimiento en la gestión de la calidad de los insumos y las carnes.	
Nivel de educación:	Superior
Sueldo	1,800 soles mensuales en planillas con beneficios de ley más bonos e incentivos.
Experiencia laboral	1 año en el rubro de restaurantes o sangucherías.
Capacitación necesaria para dominar el puesto:	
- Administración.	
- Estrategias de comunicación.	
- Gestión del tiempo.	
- Gestión de inventarios y almacenaje.	
- Gestión de procesos	
- Gestión de compras	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 16: Entrevista a Margarita Ochoa

Cargo: Responsable de la Porcícola “Don Lucho”

A. Inicios de la porcícola “Don Lucho”

Desde el año 1990 hasta el 2007 la familia Luicho-Ochoa se dedicó a la crianza de cerdos, luego decide comprar camadas de raza mejorada de madres con los cuales incrementó su población de cerdos a 1,200 que son con los que cuenta actualmente. Todo lo que produce lo vende a un intermediario o comisionista.

B. Emprendimiento

El paso de crianza casera a crianza tecnificada se generó por la evaluación de los beneficios que generaba el criar los cerdos con alimento balanceado y en condiciones que cumplan con las normas sanitarias exigidas. Una evaluación que la misma señora Margarita hizo y concluyó que convenía invertir en esta tecnología.

C. Descripción General

La señora Margarita se ha metido de lleno en el negocio de la crianza de cerdos, ella es responsable de manejar las operaciones de granja. Tiene la experiencia de forma empírica de todos los procesos relacionados a una granja de cerdos y es una pieza clave en la cadena de integración del negocio, ya que maneja los costos de producción de la granja y eso beneficia al proyecto de la sanguchería al tenerla como inversionista y a su vez como proveedora de carne.

Es una persona práctica con visión de negocio y con facilidad para la identificación de oportunidades.

Anexo 17: Entrevista a Royer Castañeda Murayari:

- Experto en cocina, trabaja actualmente en Plaza Ve a y Vivanda; en el departamento de publicidad de alimentos y bebidas de Supermercados Peruanos.
- Sugiere mucho cuidado (“primordial”) en tener todos los utensilios / herramientas necesarios para generar la producción, por ejemplo una máquina moledora de carne para las hamburguesas, para minimizar el tiempo en la preparación y hacer eficiente el uso de recursos.
- Sugiere tener distribuidos los diversos equipos en una línea. Mayormente las sangucherías tienen una barra y en la parte de atrás la comida caliente para sacar las cocciones y otros que sirvan. En la cocina todo tiene que salir bien, cero errores.
- Un cocinero está ganando como máximo hasta S/.1,200 y puede estar en comida caliente o fría.

Anexo 18: Entrevista a Merlín Albany Alva Carrera

Años de experiencia: 12 años de experiencia (8 años en Bombos, 1.5 años en Popeyes y más de 1 año en Norkys).

A. Características importantes de Bombos

1. La hamburguesa

La hamburguesa debe tener una cocción estándar. “No la pueden dejar mucho en el fuego porque se seca, tampoco la pueden dejar roja porque se sentirían otros aditivos que de por sí tiene la hamburguesa para que se conserve”. El parrillero ya sabe estos tiempos y depende mucho de su experiencia para la adecuada cocción. El sabor que más rota de Bombos es la clásica.

2. El proceso de elaboración de una hamburguesa

El parrillero cocina la hamburguesa en la parrilla, usa carbón. Luego se envía la hamburguesa a la aquafresh, que es una máquina donde se mantiene la hamburguesa caliente, después el planchero saca la hamburguesa de la aquafresh para calentar y armar el sánduche en la plancha, el calor de la plancha se obtiene por hornillas.

Para el armado de la hamburguesa también se debe calentar el pan en la plancha, este se guardaba en un dispositivo llamado warmer.

Aquafresh: Es una máquina que sirve para mantener la hamburguesa caliente con temporizadores que tiene niveles o estantes. En la operación de Bombos se utiliza el temporizador con 20 minutos. En los casos en los que la hamburguesa pasa los 20 minutos de espera, estas se desechan ya que pierden calor y humedad.

3. El personal

Hay una persona para cada función. La persona que decide desechar los alimentos que no se pueden usar es el administrador.

En hora baja los pedidos se dicen ni bien el cliente decía que era lo que quería (tamaño de la hamburguesa) y a partir de ello empiezan a producirse. El cliente era informado que su hamburguesa iba a demorarse el tiempo adicional de la cocción de la carne y esta pasaba de frente de la parrilla a la plancha. Así asegurabas no botar producto en la hora baja.

Equipo necesario para la atención de una tienda regular:

- Parrillero: El que manejaba la parrilla
- Planchero: El que manejaba la plancha
- Counter: El que despachaba los pedidos.
-
- Cocinero: El asistente de la cocina
- Cajero: En la caja.

La rotación del personal es alta sobre todo cuando acababan las vacaciones. No había propinas, pero sí había bonos por buenos resultados de evaluación de cliente incógnito.

El perfil del trabajador era jóvenes de 18 a 25 años. El proceso de selección dependía del administrador de la tienda, era importante identificar a jóvenes con carácter, independencia y responsabilidad para confiar en que podrían manejar el trabajo. En bombos fidelizan al personal por el lado de la capacitación, dichas capacitaciones eran mensuales y a todo el equipo. También había apoyo para seguir estudios superiores.

“Los chicos podían estar en salón o hasta limpiar baños, se necesita saber que son desenvueltos. Es un ritmo de trabajo rápido”.

Todos los colaboradores ganan el sueldo mínimo (S/.850 soles mensuales).

4. Procesos adicionales

- “Llegaba la mercadería del almacén sólo para romper empaques y guardar en las respectivas cámaras, se ordenaba la mercadería y estabas listo para operar”.

- “Como encargado de la tienda contabas con sistema ERP SAP y trabajabas con guías, se cuadran los reportes diarios y terminabas tu gestión”.
- “La operación tenía controles estrictos con formatos especiales, por ejemplo se controlaba la temperatura de las cámaras 3 veces al día”.
- “En Bambos al llegar las hamburguesas del centro de producción, estas se bajaban y se guardaban de frente en las habitaciones congeladas, la capacidad de almacenaje dependía de cada tienda”.
- La cantidad de demanda de salón representaba el 65% de las ventas de un local y la diferencia estaba en el delivery.
- La afluencia de público está dada por horarios: 7-9 am el local se encuentra al 80% de su capacidad, 9-11 am se encuentra al 60%, de 2-4 pm al 40%, de 4-6 pm al 70%, de 6-8 pm al 100% y de 8-11 pm al 75%.
- Los días lunes, viernes y sábado son los días que se tiene más afluencia de gente, aproximadamente entre un 10% a 20% más de un día normal. Los días miércoles es el día que tienen menor afluencia de persona, aproximadamente un 10% menos. Los martes y jueves son los días con afluencia promedio.
- Los meses del año con mayores ventas son junio, julio, setiembre y octubre. Los meses de marzo, abril, mayo, agosto, noviembre y diciembre son meses promedio. Enero y febrero son meses bajos.

B. Características importantes de Norkys

1. La gestión de la operación

En el caso de Norkys todos los días llegan los ingredientes frescos a la tienda como ensalada y papas, el pollo llega a 4°C. De lunes a jueves en la mañana hay 3 personas y de viernes a domingo son 5 personas en operaciones. Se trabaja por turnos, pero se cuadran los horarios para que no excedan las 48 horas semanales.

En Norkys se tienen proveedores definidos a los cuales cada tienda hace pedido de acuerdo a su rotación excepto por el pollo. El pollo lo pide el supervisor de la zona, cada tienda es encargada de consolidar los insumos y hacer los pedidos semanales.

En Norkys se manejan tamaños de pollo, “el tamaño más pequeño es mejor porque queda más rico, el pollo grande necesita más cuidado, puede secarse”.

- **Personal**

Tanto el personal de salón como los horneros reciben bonos a parte de su sueldo y todo el equipo recibe bonos por alcanzar metas de ventas en forma proporcional a su alcance. El sueldo de un hornero está compuesto por: el sueldo básico más sus horas extras (3 horas semanales) más su bono de productividad; dicho bono puede ser de 100 a 300 soles de acuerdo a la antigüedad del hornero. La rotación del personal de limpieza es alta.

El personal de salón recibe propinas. Existen protocolos para mala conducta, faltas leves, medianas y graves que van desde llamadas de atención verbales, escritas y suspensiones.

Los puestos en Norkys son:

- Hornero (puesto clave)
- Parrillero (puesto clave)
- Ensaladero
- Salteador (es el que más se mueve porque no hay muchos salteados)
- Cocinero
- Mozos
- Cajera/atención de delivery

Anexo 19: Cotización de Agencia de Marketing

Lima, 30 de Octubre del 2017

Propuesta – Gestión integral de Marketing Digital en redes sociales

Solicitante: Alicia Condado

Considerando la gestión como un ecosistema digital integrado en cumplimiento de los objetivos, enviamos la descripción detallada de nuestros servicios:

Alcance del servicio:

- I. **ESTRATEGIA DIGITAL:**
 - Análisis inicial de Ecosistema Digital (en presentación presencial)
 - Definición de objetivos numéricos y KPI's
 - Definición de Social ID
 - Flujograma de acciones tácticas para el periodo
 - Presentación presencial de Estrategia integral
 - Seguimiento y control mensual de la estrategia

- II. **GESTIÓN DE FACEBOOK:**
 - Definición de línea editorial
 - Desarrollo de cronograma de contenidos
 - Parrilla semanal de contenidos
 - Publicación de 24 post mensuales
 - Diseño y/o ilustración para publicaciones.
 - Uso de imágenes pagadas como soporte de Shutterstock (Hasta 24 fotos al mes)
 - Vestido del canal: Coverphoto, imagen de perfil (cada quincena de ser necesario)

- III. **ANALÍTICA DIGITAL:**
 - 1 Reporte consolidado de gestión digital integral mensual
 - Seguimiento semanal de principales KPI's
 - Medición de Interacción de Usuarios
 - Evolución de Alcance & Engagement Rate
 - Presentación presencial de resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones
 - Alquiler de herramienta MESH para La Marca

IV. EQUIPO DESTINADO PARA LA GESTIÓN:

PERSONAL
1 Director de cuenta
1 Analista de Inteligencia Digital
1 Community Manager
1 Diseñador Gráfico

La utilización mensual de los servicios podría ser parcial y no total, dependiendo de la estrategia vigente expuesta, escrita y aprobada por el cliente vía correo electrónico. Los servicios no son acumulables mensualmente.

V. PRESUPUESTO DE SERVICIOS FEE MENSUAL:

CONCEPTO	OBSERVACIONES	MONTO
Gestión en Facebook	Pago Mensual	S/. 1,500.00

VI. CONSIDERACIONES:

- Los montos expresados no incluyen el IGV.
- Contrato mínimo de 12 meses
- Los montos mensuales se facturan por adelantado.

Saludos,

Franco Rubio
Director de Operaciones
INSIDE

10. BIBLIOGRAFÍA

54,3% de los jóvenes prefiere la música de los años 80 (2017) *La República*
<http://larepublica.pe/impres/a/en-portada/720076-543-de-los-jovenes-prefieren-la-musica-de-los-anos-80> (07/07/2017; 18:00 h)

Ada Leyva (2016). *Marketing en Esencia*. Perú: Editorial Granica.

A. Perdigonos y C. Briceño (2011) *Plan de marketing estratégico para la introducción de un local de comida fusión peruano-española bajo el concepto de “tapas-bar”*. Tesis presentada para obtener el grado de magister en marketing, Universidad Esan.

Arellano Marketing (2016). *Segmentación por estilo de vida*.
<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/> (05/10/2017; 19:33 h)

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016) *Niveles Socioeconómicos 2016, Total Perú y Lima Metropolitana*. Lima: APEIM

Begazo, Fernández (2016). *Los millenials peruanos características y proyecciones de vida*.
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699/10489> (05/10/2017; 11:43 h)

Calidad de la carne de cerdo y su valor nutricional (2013) *veterinaria digital*
<http://www.veterinariadigital.com/articulos/calidad-de-la-carne-de-cerdo-y-su-valor-nutricional> (15/06/2017; 20:00 h)

"Cocineros y campesinos del Perú, unidos: La Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) busca fortalecer vínculos entre el boom gastronómico y el pequeño productor." *La Revista Agraria*, no. 109, 2009, p. 16. Informe Académico, go.galegroup.com/ps/i.do?p=IFME&sw=w&u=uesan&v=2.1&id=GALE%7CA215925058&it=r&asid=1d41b62b0954ba9d507e8ecec2c333a. Accessed 3 July 2017.

¿Cómo cocinar cerdo?(2017)

<http://es.wikihow.com/cocinar-cerdo> (04/07/2017; 18:00 h)

Consumo per cápita de carne de cerdo en Perú se incrementaría medio kilo anual (2012) *América economía*<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/consumo-capita-de-carne-de-cerdo-en-peru-se-incrementaria-medio-kilo-anual> (05/08/2017; 19:00h)

"Crean con - fusión." *Reforma* [México D.F., México], 27 May 2005, p. 3. Informe Académico, go.galegroup.com/ps/i.do?p=IFME&sw=w&u=uesan&v=2.1&id=GAL E%7CA132837739&it=r&asid=609eca69a9d58141d95359b4339f60c0. Accessed 3 July 2017.

Del Greco, Natalia (2017), *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos*.<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/procal/estudios/01/TendenciasConsumoAlimentos.pdf>(04/07/2017; 18:00 h)

DMO Global Media (2017). Mejores horas para publicar en Facebook. <https://www.dmoglobalmedia.com/blog/mejores-horas-para-publicar-en-facebook> (05/10/2017; 20:15 h)

El pollo se impone: Norky's, Roky's y KFC lideran ventas de restaurantes y fast food (2017), *Gestión*.

<https://gestion.pe/empresas/pollo-se-impone-norkys-rokys-y-kfc-lideran-ventas-restaurantes-y-fast-food-2196423> (31/07/2017)

El sánduche nuestro de cada día (2012) *La República*

<http://larepublica.pe/archivo/681455-el-sanguche-nuestro-de-cada-dia> (12/07/2017; 14:00 h)

"Entrevista / Gastón Acurio / Renovación limeña." *Reforma* [México D.F., México], 25 Aug. 2006, p. 4. Informe Académico, go.galegroup.com/ps/i.do?p=IFME&sw=w&u=uesan&v=2.1&id=GALE%7CA150087609&it=r&asid=abe16b67162431d433bc2c1008865758. Accessed 3 July 2017.

Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (2017), *Instituto Nacional de Estadística e Informática*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2017.pdf(27/06/2017)

Eva Heller (2008). *Psicología del Color*. España: Editorial Gustavo Gili, SL.

Fast Food in Peru (2017), *Euromonitor International*.

<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Forbes (2016). *6 características claves de los millennials*. <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/> (05/10/2017; 19:43 h)

Frenk, Andre (2017), *¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos.*

<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html> (08/07/2017; 20:00 h)

Indicadores económicos II Trimestre 2017 (2017), *Banco Central de Reserva del Perú.*

www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf (17/04/2017)

INEI proyecta que la población peruana bordeará los 32 millones el 2017 (2016), *Gestión.*

<https://gestion.pe/economia/inei-proyecta-que-poblacion-peruana-bordeara-32-millones-2017-2173896> (04/11/2016)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) *Número de alumnos/as matriculados en universidades privadas, 2006-2013.* Lima: INEI

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013) *Número de alumnos / as matriculados en universidades públicas, 2006-2013.* Lima: INEI

Kotler, Armstrong (2012). *Psicología del Color.* México: Pearson

L Echevarría, R De la Quintana, C Mendoza y T Rosas (2013) *Plan de Negocio de un restaurante temático saludable orientado al segmento infantil.* Tesis presentada para obtener el grado de magíster en marketing, Universidad Esan.

Masías, Javier (Agosto, 2017) *¿Cómo se gestó el boom gastronómico peruano?*
<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/167768-como-se-gesto-el-boom-gastronomico-peruano/> (22/08/2017; 18:00 h)

Michael E. Porter (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.*

Michael E. Porter (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*

Perú Panorama general (2017), *Banco Mundial.*

www.bancomundial.org/es/country/peru/overview (17/04/2017)

Porcicultores: La carne de cerdo rinde más que las de pollo y res (2015) *RPP*
noticias<http://rpp.pe/lima/actualidad/porcicultores-la-carne-de-cerdo-rinde-mas-que-las-de-pollo-y-de-res-noticia-809180> (02/08/2017; 20:00 h)

Región Lima tiene la mayor producción de carne porcina en el Perú (2016), *América economía.*

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/region-lima-tiene-la-mayor-produccion-de-carne-porcina-en-el-peru> (18/06/2016)

"Revolución peruana." Reforma [México D.F., México], 26 Aug. 2011, p. 6. Informe Académico,go.galegroup.com/ps/i.do?p=IFME&sw=w&u=uesan&v=2.1&id=GALE%7CA265271452&it=r&asid=ed4063686aff089b6ba4ea26e569058c. Accessed 3 July 2017.

Ropa, calzado y tecnología son lo que más compran los millennials en redes (2014),
Gestión.

<https://www.slideshare.net/FuturoLabs/futuro-labs-millennials-y-su-experiencia-en-redes-sociales> (03/07/2014)

Sangucherías, un negocio con sabor a éxito (2017)

<http://peru21.pe/emprendedores/negocio-sangucherias-emprendedores-boom-gastronomico-2200599> (05/07/2017; 18:00 h)

Se busca que consumo per cápita de carne de cerdo alcance los 10 kilos en el 2021 (2016)

Agencia agraria de noticias agraria.pe <http://agraria.pe/noticias/se-busca-que-consumo-per-capita-de-carne-11505> (05/07/2017; 19:00 h)

Sony (2015). *Descubren que la música usada como “condimento” puede mejorar el sabor de los alimentos de todo el*

mundo. <http://presscentre.sony.es/pressreleases/descubren-que-la-musica-usada-como-condimento-puede-mejorar-el-sabor-de-los-alimentos-de-todo-el-mundo-1170026> (05/10/2017; 19:38 h)

Telefónica Global Millennials Survey (2014). *Nomófobos y*

appdictos. <http://survey.telefonica.com/globalreports/> (05/10/2017; 19:43 h)

Wang Q., Keller S., Spence C. (2016) *Sounds spicy: Enhancing the evaluation of piquancy by means of a customised cross modally congruent soundtrack.*

<https://www.psy.ox.ac.uk/publications/671708> (04/07/2017; 23:00)