



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ATALLPA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Marketing

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Alcalde Huaraya, Armanie Rulman (0000-0002-1134-7371)

Armas Soria, Marco Antonio (0000-0002-3739-765X)

Baldeon Villa, Andrea Lissette (0000-0001-8922-9546)

Checcaña Chahuayllo, Ruslen America (0000-0002-2492-8167)

ASESOR

Ramírez Bohada, Juan Carlos (0000-0002-2066-0992)

Lima, 14 de julio 2020

DEDICATORIA

[Dedicamos el siguiente trabajo de investigación a nuestros familiares quienes nos apoyaron en todo momento, por su constante motivación para lograr nuestros objetivos.]

AGRADECIMIENTOS

[Agradecemos a Dios, a los docentes por todas sus enseñanzas y conocimientos transmitidos en nuestra casa de estudios a lo largo de todo este tiempo transcurrido.

De igual manera, agradecemos a todo el equipo por el trabajo realizado].

RESUMEN

ATALLPA ofrece a sus clientes una experiencia gastronómica saludable con diversidad de sabores peruanos, hechos en base de insumos peruanos acompañados de ensaladas frescas y nutritivas y tubérculos cocidos, pensando siempre en el cuidado la salud.

La propuesta va dirigida a personas entre 18 a 55 años de NSE A y B, personas deportistas con hábitos alimenticios saludables y personas que cuidan su salud, con pocas opciones para degustar este plato tradicional y exquisito que optan por el consumo de alternativos como comidas naturistas o preparar sus propios alimentos.

ATALLPA cuenta con un mercado nicho de clientes potenciales para lograr un crecimiento de ventas de 3% anual apoyado por el crecimiento del sector de pollo a la brasa que es el plato típico más consumido por los peruanos. Debido a la oportunidad de crecimiento del consumo de este plato, el crecimiento de estilo de vida saludable y la pandemia actual que atraviesa el país; las personas cuidan lo que consumen. Asimismo, las personas valoran más la calidad del producto y los altos estándares de atención respecto al cuidado de la salud por el temor a contraer el nuevo coronavirus COVID – 19.

Se planifica poner en marcha el proyecto ATALLPA con una inversión de S/ 89,340.00, los cuales generan un retorno de rentabilidad financiera expresado en Valor Actual Neto de S/ 163, 695.00 y la inversión total se recupera en 1.8 años.

Palabras claves: **Calidad, innovación, pollos a la brasa, salud.**

ABSTRACT

ATALLPA offers to its customers a healthy gastronomic experience with a diversity of Peruvian flavors, made from Peruvian inputs accompanied by fresh and nutritious salads and cooked tubers, always thinking about health care.

The proposal is aimed at people between 18 and 55 years of age from NSE A and B, sportspeople with healthy eating habits and people who take care of their health, with few options for tasting this traditional and exquisite dish who opt for the consumption of alternatives such as naturist meals or preparing their own food.

ATALLPA has a niche market of potential customers to achieve a sales growth of 3% per year supported by the growth of the grilled chicken sector which is the typical dish most consumed by Peruvians.

Seeing the opportunity for growth in the consumption of this dish, and considering the growth of healthy lifestyle; and in turn by the pandemic that we are going through, people worry about what they consume, valuing more the quality of the product and the high standards of care regarding health care for fear of contracting the new coronavirus COVID-19.

The ATALLPA project is planned to be executed with an investment of S/ 89,340.00, which will generate a return of financial profitability expressed in Net Present Value of S/ 163,695.00 and the total investment will be recovered in 1.8 years.

Keywords: Quality, innovation, grilled chicken, health

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	14
2	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	15
2.1	IDEA / NOMBRE DE NEGOCIO	15
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO A OFRECER.....	16
2.3	EQUIPO DE TRABAJO	16
3	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	18
3.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	18
3.1.1	PESTEL	18
3.1.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	26
3.2	ANÁLISIS INTERNO: MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR.....	30
3.3	ANÁLISIS FODA	31
3.3.1	Matriz de evaluación de factores internos MATRIZ EFI.....	32
3.3.2	Matriz de evaluación de factores internos MATRIZ EFE.....	32
3.3.3	Análisis de resultado.....	33
3.3.4	Matriz DAFO.....	34
3.4	VISIÓN.....	34
3.5	MISIÓN	34
3.6	ESTRATEGIA GENÉRICA	35
3.7	OBJETIVOS.....	35
4	INVESTIGACION / VALIDACION DE MERCADO	36
4.1	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS	36
4.1.1	Metodología de investigación.....	38
4.2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
4.2.1	Investigación cualitativa	40
4.2.2	Investigación cuantitativa	41
4.2.3	Validación de la Hipótesis.....	44
4.2.4	Herramientas de validación	45
4.3	INFORME FINAL.....	49
4.3.1	Conclusiones y aprendizaje	52

5	PLAN DE MARKETING	54
5.1	PLANEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING	54
5.2	MERCADO OBJETIVO	54
5.2.1	Tamaño de mercado total	54
5.2.2	Tamaño del mercado disponible.....	55
5.2.3	Tamaño de mercado operativo (target).....	55
5.2.4	Potencial de crecimiento del mercado	56
5.3	ESTRATEGIA DE MARKETING	56
5.3.1	Segmentación	56
5.3.2	Posicionamiento	57
5.3.3	Target.....	57
5.3.4	Beneficio.....	57
5.3.5	Definición del posicionamiento.....	57
5.4	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.....	58
5.4.1	Estrategia de producto y servicio	58
5.4.2	Diseño de producto / servicio	59
5.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	65
5.4.4	Estrategia comunicacional	66
5.4.5	Estrategia de distribución	71
5.5	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	72
5.5.1	Plan de ventas	72
5.5.2	Proyección de la demanda	73
5.6	PRESUPUESTO DE MARKETING	74
6	PLAN DE OPERACIONES	75
6.1	POLÍTICAS OPERACIONALES	75
6.1.1	Calidad.....	75
6.1.2	Procesos	75
6.1.3	Planificación	76
6.1.4	Inventarios	77
6.2	DISEÑO DE INSTALACIONES	77
6.2.1	Localización de instalaciones	78
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	79

6.2.3	Distribución de las instalaciones	79
6.3	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO / SERVICIO.....	81
6.4	MAPA DE PROCESOS Y PERT	82
6.5	PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	85
6.5.1	Gestión de compras y stock	85
6.5.2	Gestión de calidad	88
6.5.3	Gestión de proveedores	89
6.6	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.....	90
6.7	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS.....	91
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	93
7.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	93
7.2	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN.....	93
7.2.1	Organigrama	94
7.2.2	Diseño de Puestos y Funciones	95
7.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	99
7.3.1	Políticas de selección, contratación e inducción	99
7.3.2	Políticas de remuneración.....	100
7.3.3	Políticas de horarios	100
7.3.4	Políticas de comunicación interna	101
7.4	GESTIÓN HUMANA	101
7.4.1	Reclutamiento, selección contratación e inducción.....	101
7.4.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	102
7.4.3	Sistema de remuneración.....	104
7.5	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH	104
8	PLAN-ECONOMICO FINANCIERO	106
8.1	SUPUESTOS GENERALES	106
8.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES Y LA DEPRECIACIÓN	106
8.3	PROYECCIÓN DE VENTAS	108
8.4	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	109
8.4.1	Proyección de costos	109
8.4.2	Gastos operativos.....	110
8.5	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	111

8.6	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	111
8.7	ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADO DE GGPP, FLUJO DE EFECTIVO)	112
8.8	FLUJO FINANCIERO	115
8.9	TASA DE DESCUENTO DEL ACCIONISTA	116
8.9.1	Determinación WACC	116
8.9.2	Determinación del COK	116
8.10	INDICADORES DE RENTABILIDAD	118
8.11	ANÁLISIS DE RIESGO	119
8.11.1	Análisis de sensibilidad	119
8.11.2	Análisis de escenarios (por variables)	122
8.11.3	Análisis del punto de equilibrio	124
8.11.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	124
9	CONCLUSIONES	125
10	CONCLUSIONES PERSONALES	127
11	REFERENCIAS	129
12	ANEXOS	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Pestel	26
Tabla 2. Total Población Lima Metropolitana	39
Tabla 3. Tamaño de Muestra	39
Tabla 4. Planeamiento de objetivos de marketing.....	54
Tabla 5. Tamaño de Mercado total	55
Tabla 6. Tamaño de mercado disponible.....	55
Tabla 7. Determinación del mercado operativo.....	56
Tabla 8. Carta de entrada para la venta de ATALLPA	60
Tabla 9. Precios de Pollo ATALLPA.....	65
Tabla 10. Costo de elaboración de Pollo a la brasa ATALLPA.....	66
Tabla 11. Precios de las pollerías más concurridas en Lima	66
Tabla 12. Niveles Programa de Fidelización.....	69
Tabla 13. Gastos de Publicidad ATALLPA	74
Tabla 14. Ponderación para elegir ubicación del local ATALLPA.....	78
Tabla 15. Comparacion de calorías pollo tradicional	82
Tabla 16 Comparación calorías pollo ATALLPA.....	82
Tabla 17. Tiempos de procesos de preparación.....	84
Tabla 18. Horas obtetivos para demanda.....	85
Tabla 19. Requerimiento de trabajadores	85
Tabla 20. Lista de activos fijos tangibles ATALLPA	107
Tabla 21. Calculo de la depreciación de activos fijos ATALLPA	108
Tabla 22. Proyección de ventas mensuales del primer año	109
Tabla 23. Proyección de ventas anual	109
Tabla 24. Costos materiales, suministros o Servicios destinados al area de producción ..	110
Tabla 25. Proyección de costos de producción mensuales del primer año.....	110
Tabla 26. Proyección de costos de producción anual	110
Tabla 27. Proyección de gastos operativos ATALLPA	111
Tabla 28. Calculo capital de trabajo	111
Tabla 29. Estructura de financiamiento ATALLPA.....	112
Tabla 30. Estado de Resultado ATALLPA	113
Tabla 31. Balance General ATALLPA	114
Tabla 32. Flujo de Caja de Libre Disponibilidad ATALLPA	115

Tabla 33. Flujo de caja neto del inversionista ATALLPA	115
Tabla 34. Determinación del WACC	116
Tabla 35. Determinación del COK método CAPM.....	117
Tabla 36. VAN y TIR del Flujo de caja de Libre Disponibilidad	118
Tabla 37. VAN y TIR del Flujo de Caja Neto del Inversionista	118
Tabla 38. Periodo de Recuperación de la Inversión	119
Tabla 39. Analisis de sensibilidad incrementando costos y bajando ventas	120
Tabla 40. Flujo de caja escenario optimista	121
Tabla 41 Costos Fijos y Costos Variables	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo ATALLPA	15
Figura 2. Perfil Nutricional de los peruanos (Instituto Nacional de Salud, 2019)	21
Figura 3. Ventas en retail de e-Commerce en Latinoamérica entre 2015 y 2019 (BLACKSIP, 2019).....	24
Figura 4. Total internautas por países latinoamericanos en 2019 (BLACKSIP, 2019).....	24
Figura 5. Usuarios mundiales que compran productos seleccionados 2018-2019 (BLACKSIP, 2019)	25
Figura 6. Lima Metropolitana y Callao: Oferta de pollo en pie por empresa (MINAGRI, 2018).....	28
Figura 7. Comidas Consumidas en los últimos 3 meses (Oblitas, 2019)	29
Figura 8. Ranking top 10-de pollerías en el Perú (Oblitas, 2019).....	29
Figura 9. Análisis de la industria	30
Figura 10 Cadena de Valor	31
Figura 11 Matriz EFI	32
Figura 12 Matriz EFE	32
Figura 13.Resultados Ponderados de la Matriz EFE y matriz EFI.....	33
Figura 14 Matriz FODA	34
Figura 15. Business Model Canvas	36
Figura 16. Entrevista de profundidad	38
Figura 17. Zonificación de Lima Metropolitana (INEI, 2014).....	41
Figura 18. Validación de Lienzo Propuesta de Valor.....	44
Figura 19. Flyer llamativo para el Landing page.....	46
Figura 20. Prototipo referencial de la idea de negocio	47
Figura 21. Interacción con los posibles clientes	47
Figura 22. Landing Page ATALLPA	48
Figura 23. Interés de clientes por el producto	49
Figura 24. Resumen de publicidad	50
Figura 25. Resultado de Publicidad Realizada en Landing Page ATALLPA	50
Figura 26. Ratio dentro de lo óptimo.....	51
Figura 27. Gráfico de tendencia del porcentaje de conversión.....	51
Figura 28. Pollo a la brasa como plato típico que más se consume en el Perú (INEI, 2018)	59

Figura 29. Crianza de pollo Orgánico versus Pollo convencional (Revista Moi, 2018).....	60
Figura 30. Valor nutricional y planta de la Muña (Peru info, s.f.)	61
Figura 31. Planta del Chincho (Gofresh, s.f.).....	62
Figura 32. Curcuma en polvo (Peru info, s.f.).....	62
Figura 33. Valor nutricional de la cúrcuma (Peru info, s.f.).....	63
Figura 34. Logo ATALLPA	64
Figura 35. Envase biodegradable.....	64
Figura 36. Empaque para llevar y delivery.....	65
Figura 37. Canales Internos de comunicación con el cliente	67
Figura 38. Figura de promoción de pollo ATALLPA.....	68
Figura 39. Consideraciones del programa Atallpa-Lovers	69
Figura 40. Modelo de Imantado	70
Figura 41. Promoción en redes sociales	70
Figura 42. Medio de pago para los bonos.....	71
Figura 43. Canal de distribución de ATALLPA.....	72
Figura 44. Boletín estadístico mensual de la producción y comercialización de productos avícolas enero 2020 (Ministerio de Agricultura, 2020).....	73
Figura 45. Mapa de la ubicación del local ATALLPA.....	79
Figura 46 Distribucion del Local.....	80
Figura 47. Exterior frontal de local	80
Figura 48. Especificaciones técnicas de platos ATALLPA	81
Figura 49. Mapa de procesos ATALLPA.....	83
Figura 50 Lista de proveedores	87
Figura 51 Inversion en activos fijos	91
Figura 52 Costos de producción	91
Figura 53 Gasto preoperativos.....	92
Figura 54. Organigrama ATALLPA	94
Figura 55. Diseño de puesto Administrador ATALLPA.....	95
Figura 56. Diseño de puesto Community Manager ATALLPA.....	96
Figura 57. Diseño de puesto Cocinero - Hornero ATALLPA.....	97
Figura 58. Diseño de puesto Ayudante de cocina ATALLPA	98
Figura 59. Diseño de puesto Repartidor motorizado ATALLPA.....	99
Figura 60 Planilla ATALLPA	104

Figura 61 Gasto planilla area de producción	104
Figura 62 Gasto planilla area administrativa	105
Figura 63 Condiciones de prestamo con el inversionista	112
Figura 64 Variación del VAN y TIR del FCNI Escenario Pesimista	120
Figura 65 Variación del VAN y TIR del FCNI Escenario Optimista	121
Figura 66 Resumen de escenarios	122
Figura 67 Probailidades	122
Figura 68 Analisis probalístico del los FCNI	123
Figura 69 Calculo de la variable.....	123
Figura 70 Formula Punto de Equilibrio.....	124
Figura 71 Riesgos Cualitativos de ATALLPA.....	125

1 INTRODUCCIÓN

Tras la aparición del último tipo de Coronavirus en China, la expansión mundial de esta enfermedad denominada Covid-19 y su posterior llegada hasta nuestro país, a nivel global se daban cambios importantes en las preferencias y gustos de los consumidores, orientándose estos hacia la comida saludable, ingredientes naturales, fresco y con gran interés en los vegetales, alimentación sin excesos en la condimentación y grasas saturadas, que pudieran contribuir a generarles entre otros males el sobrepeso y obesidad.

En el Perú existe un crecimiento en la presencia de los servicios de comida rápida, también denominados “fast food” ya sea en los centros comerciales o las zonas de alta afluencia de público; mientras tanto los medios de comunicación, redes sociales, de manera contraria y en menor medida en comparación con el volumen de promoción comercial, hacen de conocimiento lo perjudicial que es para la salud, el continuo y excesivo consumo de esta comida denominada también “chatarra”.

“El 60% de personas mayores de 11 años sufre de obesidad en nuestro país, según la encuesta Demográfica y de Salud Familiar (Endes) del 2018. Es un tema de salud pública que explica la mala alimentación.” (Campuzano, 2019)

Ante esta realidad, surgen oportunidades con alternativas como un plan de negocio de comida saludable, innovador, que se adapte de manera práctica a la nueva realidad post Covid-19, que hará cambiantes los escenarios comerciales, los requerimientos de inocuidad que serán preferencias de los clientes que tomarán mayor importancia y relevancia el cuidado de la salud.

En este contexto nace ATALLPA, una opción de pollo a la brasa saludable, una versión de este platillo muy valorado y requerido por el público peruano para cuya preparación se tomará en cuenta una mínima presencia de condimentos, cuya presentación final no sobrepasará los límites de grasas saturadas, contará con variedad y diversidad de ensaladas. La infraestructura planteada da respuesta a las necesidades actuales de hermeticidad y facilidad para la atención directa al público para llevar, como para el reparto a *delivery*.

2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea / nombre de negocio

La idea surge debido a la alta demanda del plato típico peruano como el pollo a la brasa, esto es debido a su valorado sabor. Este plato, tradicionalmente viene acompañado por papas fritas y salsas de sabores intensos, complementos que lo convierten en un platillo especial para su público. Así mismo, es innegable su alto contenido en grasas y aceites de fritura tanto para la elaboración como en la preparación de sus complementos; es precisamente este detalle el que es observado por un creciente sector de sus consumidores que, debido a su estilo de vida alimenticia, deportistas o con algún tipo de enfermedad se limitan al consumo de este plato tradicional.

“Actualmente se ha evidenciado un incremento (estadística) de comensales que se están inclinando al consumo de comida saludable. Esta tendencia está en crecimiento y se evidencia una disminución en las tiendas fast food” (Gestión, 2018)

Para lograr nuestro objetivo utilizaremos una variedad de hierbas naturales nativas de nuestro país, los que le darán un sabor distintivo, único y característico a diferencia de las pollerías tradicionales. Las salsas contarán con aceites de oliva y de coco, las ensaladas integraran espárragos, berros, alcachofa, tomates cherry y variedad de productos hidropónicos¹; las guarniciones estarán preparadas en base de yucas y papas nativas sancochadas y fritas al aire.

Así nace: ATALLPA “Pollería con sabores naturales”



Figura 1. Logo ATALLPA

¹ La hidroponía o agricultura hidropónica es un método utilizado para cultivar plantas usando disoluciones minerales en vez de suelo agrícola.

2.2 Descripción del producto / servicio a ofrecer

ATALLPA ofrecerá platos succulentos a base de pollo a la brasa con los sabores basados en especias nutraceuticas tales como el sabor muña, chincho y cúrcuma; brindará un servicio de alta calidad cumpliendo los estándares de bioseguridad que podrá disfrutar desde la tranquilidad de su hogar. Así mismo, se colgará en la web la información de los platos que se ofrecen detallando las bondades que contiene cada uno de ellos.

2.3 Equipo de trabajo



Armanie Rulman Alcalde Huaraya

Posee estudios técnicos de Diseño Publicitario y cursos de Gestión Financiera. Futuro candidato al bachiller en Administración de Empresas. Cuenta con amplia experiencia en industria gráfica y servicios, donde dirige su propio negocio, Graficorp Perú EIRL. Es una persona creativa, analítica con capacidad de resolver problemas. Cuenta con habilidades en negociación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.



Marco Antonio Armas Soria

Estudiante de 10mo ciclo de la carrera de Administración de empresas de la UPC con estudios previos en banca y finanzas en el instituto IFB, con amplia experiencia en el sector de servicios o terciario en el área de compras, almacenes y comunicaciones móviles. Habilidades alineadas a los valores y objetivos corporativos, los cuales podrá aportar al desarrollo del proyecto.



Andrea Lissette Baldeon Villa

Estudiante de 10mo ciclo de la carrera de Marketing; posee estudios técnicos en Administración bancaria y un diplomado en Gestión empresarial. Actualmente labora en el BBVA como líder del equipo de Bóvedas y ATM, encargada de negociación directa con proveedores y control de la facturación de los mismos. Los conocimientos y experiencia adquirida le permiten tener un enfoque estratégico integral y comercial, el cual le permite identificar e interpretar las necesidades del mercado para generar oportunidades de negocio. Comprometida, responsable, proactiva y creativa.



Ruslen América Checcaña Chahuayllo

Estudiante de 10mo ciclo de la carrera de Administración de Empresas; posee estudios técnicos en Administración de Empresas, Diplomado en Gestión del Talento Humano, Diplomado en administración de Restaurantes. Actualmente labora en el Ministerio de Educación - UGEL05, en el área de Recursos Humanos – Administración Personal. Amplia experiencia en administración de restaurante y Recursos Humanos, por lo expuesto, los conocimientos en las áreas mencionadas, servirá como aporte a la ejecución del proyecto.

3 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 Análisis externo

3.1.1 PESTEL

3.1.1.1 Político – Legal

Actualmente en el mundo, debido a la Pandemia suscitada por el COVID-19 hace que se presenten distintas amenazas para la creación y puesta en marcha de emprendimiento en diversos segmentos y sectores. El sector comida no es ajeno a esta coyuntura y es por ello que desde los más grandes restaurantes del mundo hasta las cadenas de fast food vienen siendo afectados en ventas directas en distintos países, en los cuales se está priorizando únicamente la canasta básica de primera necesidad y medicamentos. Esto conlleva a realizarnos las siguientes preguntas a nivel global, ¿hasta cuándo durará? ¿Y hasta donde se propagará?

“Si continúa con su avance, las consecuencias económicas globales de la enfermedad podrían ser calamitosas: drástico derrumbe de la oferta y la demanda, crecimiento nulo, multiplicación de países en recesión, explosión del desempleo y crisis social mayor, con incalculables consecuencias políticas” (Corradini, 2020)

Los estados son los primeros responsables en salvaguardar la integridad de cada persona en su territorio, y ante esta epidemia todo tipo de alianzas políticas podrían desmoronarse con el pasar de la enfermedad. Cada uno de ellos deberá responder de manera rigurosa ante esta crisis y estas serán observadas por todos. En la actualidad, cada reporte por el avance de este virus es muy variable, dejando países con altas tasas de mortalidad, así como economías desquebrajas que tomara mucho tiempo en reponerse.

En el Perú, en los dos últimos años, se vivió un escenario de crisis política por la toma de poder y manejo de nuestro país. Por un lado, el congreso el poder legislativo que estaban representados por el APRA, el Fujimorismo, y Solidaridad Nacional del sector ultraderechista y por el lado del poder Ejecutivo siempre respaldados por los presidentes de turno y todo el gabinete ministerial que velaban por los intereses de grandes corporaciones como la conocida Odebrecht, la Minería, el sector bancario y las agroexportadoras.

Para dar comienzo al cambio se debió destapar grandes negocios asociados a los altos miembros del poder judicial y ministerio público. Siendo siempre blindados por integrantes

del APRA y el fujimorismo, esto dio marcha al cierre de un congreso que fue el gran culpable de que el país no crezca como estaba pronosticado para el año 2019.

En el año 2020 se vienen nuevos retos para nuestro país con un nuevo congreso que luego de mucho tiempo no tienen gran mayoría de un solo grupo político sino más bien está diversificado, lo cual beneficiaría en las decisiones respecto a las políticas de gobierno del ejecutivo, las cuales se veían trabadas con el anterior parlamento. Ante la pandemia, la cual ya viene atacando a nuestro país; el presidente Martín Vizcarra está tomando acciones drásticas para poder ralentizar el avance del coronavirus mediante el Decretos de Urgencias, ejemplo N° 025-2020 y Resolución Ministerial N° 055-2020-TR que son prioridad en estos momentos. Los cuales deben acatarse de manera obligatoria.

En el plano Legal, el Perú cuenta con el Decreto supremo N° 025-2004-MINCETUR regulada por el Ministerio De Comercio exterior y Turismo categorizando, calificando y supervisando los restaurantes a nivel nacional. Otras leyes o normas vinculadas al tema son:

- Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines (Resolución Ministerial N° 363-2005-MINSA).
- Reglamento Nacional de Edificaciones (Decreto Supremo N° 011-2006-VIVIENDA).
- Disposiciones sobre Establecimientos que expenden Comidas y Bebidas (Resolución Ministerial N° 081-94-ITINCI/DM).

3.1.1.2 Social – Cultural

El Perú es un país pluricultural y multiétnico, pues en la actualidad coexisten una gran cantidad de grupos étnico-culturales, quienes gracias a sus conocimientos han llenado a nuestro país de una gran riqueza cultural envidiable por otros países (Ministerio de Cultura, 2019). Así mismo, contamos con una gran diversidad genética, lo cual nos hace uno de los centros mundiales más importantes de recursos genéticos de plantas y animales (SERNANP, 2004). Todas estas características culturales mencionadas, nos llevan a tener una mayor oportunidad de desarrollo ante otros países, siempre y cuando sepamos utilizarla sin dañar su origen o conservación.

Hoy en día, todas estas combinaciones de cultura han permitido que el Perú sea reconocido con tres galardones en los World Travel Awards 2019; tales como, “Mejor destino cultural

del Mundo”, “Mejor atracción turística del Mundo” y “Mejor destino culinario del mundo” (World Travel Awards, 2019).

En lo social, Perú para el año 2019 alcanzó el puesto 57 en el Índice de Progreso Social Mundial, ubicándose dentro de la categoría Progreso social medio alto y habiendo mejorado en comparación del año 2018. Cabe precisar que este indicador monitorea la evolución del progreso de las sociedades, el cual es realizado a 149 países y está basado en 51 indicadores que se encuentran inmersos en 3 dimensiones, tales como, necesidades básicas humanas, fundamentos de bienestar y oportunidades. Si bien es cierto, no estamos en una de las mejores posiciones en este indicador, podemos notar que estamos mejorando en el transcurso de los años, pues el año 2019, la clase media había crecido un 4.5% en comparación al año 2018, llegando a ser el 44.7% de la población peruana (Percy Marquina, s.f.) esto se refleja en la mejoría de calidad de vida que en la actualidad buscamos los peruanos.

Uno de los componentes para este indicador es la salud y bienestar, el cual viene teniendo muchos cambios favorables, puesto que en la actualidad los peruanos vienen adoptando hábitos alimenticios más saludables; esto en parte a que el estado viene trabajando en el cumplimiento de la Ley N° 30021 o mejor conocida como la Ley de los octógonos, la cual tiene como objeto la promoción y protección a la salud pública, mediante la educación e información sobre el consumo de productos con altos índices de grasas, azúcares, implementación de quioscos y comedores saludables en instituciones, para así fomentar el consumo de productos saludables, reducir y eliminar las enfermedades vinculadas con el sobrepeso (Ley N° 30021). Esta Ley fue reforzada en el año 2019, con la aparición de los octógonos en empaques de productos sólidos y líquidos, esto después de que en el año 2018 la Organización de las Naciones Unidas para Alimentación y la Agricultura, informara que el Perú era el tercer país de la región con más casos de sobrepeso y obesidad. Según la consultora internacional Kantar división Worldpanel, posterior a la promulgación de la ley, se evidencia la reducción entre el 4 % y 10% de galletas, golosinas, bebidas carbonadas, chocolates, entre otros. (Agencia agraria de noticias, 2019)



Figura 2. Perfil Nutricional de los peruanos (Instituto Nacional de Salud, 2019)

3.1.1.3 Demográfico

El mundo tiene una población en crecimiento, se espera que la población mundial aumente en 2 000 millones de personas en los próximos 30 años, pasando de los 7 700 millones actuales a los 9 700 millones en 2050, pudiendo llegar a un pico de cerca de 11 000 millones para 2100. Este crecimiento drástico se ha producido en gran medida por el aumento del número de personas que sobreviven hasta llegar a la edad reproductiva. Los países más poblados son China e India. Un 61% de la población mundial vive en Asia (4 700 millones), un 17% en África (1 300 millones), un 10% en Europa (750 millones), un 8% en Latinoamérica y el Caribe (650 millones) y el 5% restante en América del Norte (370 millones) y Oceanía (43 millones). China (1 440 millones) e India (1 390 millones) continúan siendo los países con mayor población. Ambos cuentan con más de 1 000 millones de personas y representan el 19% y 18% de la población mundial respectivamente. Según las proyecciones, se estima que para el año 2050 habrán 9 700 millones de personas en el mundo (United Nations Department of Public Information, 2019).

3.1.1.4 Económico

El problema de la salud (obesidad) tiene un impacto muy significativo en la economía mundial y en el capital humano, pues reduce el rendimiento y la esperanza de vida. De acuerdo a las proyecciones realizadas en la publicación del banco mundial, en los próximos 15 años, los costos de la obesidad superarán los USD 7 billones en los países en desarrollo. El resultado de la investigación muestra que más del 70 % de los 2 000 millones de personas obesas y con sobrepeso vive en países de ingreso bajo o mediano. La obesidad es considerada uno de las tres principales causas de muerte en todo el mundo, excepto en África al sur del

Sahara. Los datos recientes muestran que desde 1975, la obesidad ha aumentado a casi el triple y en la actualidad es responsable de 4 millones de muertes al año en todo el mundo.

Uno de los grandes problemas que afecta esta epidemia, es el incremento directo de los gastos en salud y los costos indirectos asociados, por ejemplo, la reducción de la productividad laboral, el ausentismo y la jubilación anticipada, que afectan tanto a las personas como a las sociedades. Las causas de la obesidad son los alimentos azucarados, los ultras procesados, la merma en la actividad física y el aumento de los ingresos que, a menudo va acompañado de un mayor consumo de alimentos poco saludables. La mortalidad, los costos de la atención médica y la baja productividad, es vista por los países como una consecuencia de la obesidad, la cual es una preocupación creciente independientemente de su nivel de ingreso, según se afirma en un informe del Banco Mundial publicado. En el informe también se destaca la importancia de implementar sólidas políticas fiscales, como el cobro de impuestos a los alimentos poco saludables, y de mejorar el diseño urbano (Banco Mundial, 2020).

“Se proyecta que la tasa de inflación anual se ubique alrededor de 2,0 por ciento en el horizonte de proyección, con un moderado sesgo a la baja por la posibilidad de un crecimiento de la demanda interna menor al esperado” (BCRP, 2020)

Según el informe que nos proporciona el Banco Mundial, podemos identificar que es una oportunidad para la creación de empresas que favorezcan la reducción de la obesidad. Por otro lado, la economía peruana crecerá 3.2% en el 2020 indican los especialistas, según el diario Gestión, esto significa una oportunidad favorable para la creación de nuevos emprendimientos. Esto conlleva al incremento del consumo de bienes, lo que significa el incremento en los precios de los bienes y servicios.

3.1.1.5 Medioambiental

Sin duda, el agua es uno de los elementos químicos fundamentales para la existencia del ser vivo, la ONU en uno de sus informes indica, que la producción de plástico a nivel mundial, por la excesiva demanda, contamina el medio ambiente especialmente el agua, porque los plásticos en su mayoría terminan en ríos, lagos y el océano. Con el tiempo, tienden a degradarse y desprender partículas más pequeñas llamadas micro plásticos, que son todas aquellas de un tamaño menor a 5mm (Organización de Naciones Unidas, s.f.). En tal sentido, la visión empresarial y la ejecución de proyectos, deben tener en consideración los estudios

del impacto medio ambiental, el reemplazo del uso del plástico es un reto, para la nueva generación y el reemplazo urgente para este producto altamente peligroso.

A nivel mundial, el creciente cambio climático ha afectado la operación de las empresas y los productos que éstas ofrecen, especialmente, las industrias como el turismo, la farmacéutica y compañías de seguros, por lo tanto, dio lugar a la creación de nuevos mercados los cuales obligarán a las empresas a cambiar su operación. En el 2018, más de 7000 compañías enviaron sus informes ambientales a la *Cabon Disclosure Projet*. Entre ellas, 2 100 revelaron riesgos para la seguridad del agua y 455 para la seguridad de los bosques. De esta manera, los riesgos para la seguridad del agua se ven similares a los del cambio climático. *Cabon Disclosure Projet* ha recolectado revelaciones durante 16 años sobre el riesgo del cambio climático, nueve años sobre el riesgo de la seguridad del agua y siete años sobre el riesgo de la seguridad de los bosques.

En nueve años, el número de compañías que revelaron sobre el riesgo climático aumentó en 1 500% y el número de compañías que revelaron sobre amenazas a la seguridad del agua aumentó en 1 100%. En siete años, el número de compañías que reveló sobre riesgo climático había aumentado once veces y el número de compañías que reveló sobre el riesgo de los bosques había aumentado en 355%.

Por lo expuesto, la existencia de empresas con visión de protección al medio ambiente es de urgencia, además de la responsabilidad social. La consideración de la protección del medio ambiente, desde la producción de la materia prima hasta el producto final es sustancial para todas las empresas que deban perdurar en el tiempo.

3.1.1.6 Tecnológico

A nivel tecnológico se ha visto impulsado por herramientas que permiten la eficacia en los procesos y complementos útiles para la sistematización en los negocios. Uno de ellos es la inteligencia artificial, según el diario gestión la Inteligencia Artificial (AI) no solo producirá mejora en la optimización de los procesos, sino que permitirá ser generador de fuentes de ingreso. Estos sistemas son capaces de aprender mediante la recopilación de información, lo cual permite desarrollar tareas de forma eficaz y por consiguiente, mejorar la experiencia del cliente. Por otro lado, la llegada de la tecnología 5G permitirá mayor capacidad y velocidad de datos y el ritmo de respuesta mediante los aparatos. Respecto a nivel regional Latinoamérica registra un gran crecimiento de internautas que realizan compras por medio

del internet en la presente década; sin embargo, a diferencia de Asia o norte América esta cifra se torna pequeña.

Número de ventas	Año
29,8	2015
36,9	2016
45,4	2017
54	2018
64,4	2019

Figura 3. Ventas en retail de e-Commerce en Latinoamérica entre 2015 y 2019 (BLACKSIP, 2019)

Como vemos en el presente cuadro, el crecimiento ha sido positivo, se espera que esta proyección se mantenga en los siguientes años. ¿Pero cuáles son los países que han tenido mayor impacto esta tecnología? A continuación, se evidencia el número de internautas por país que realizaron compras por internet.

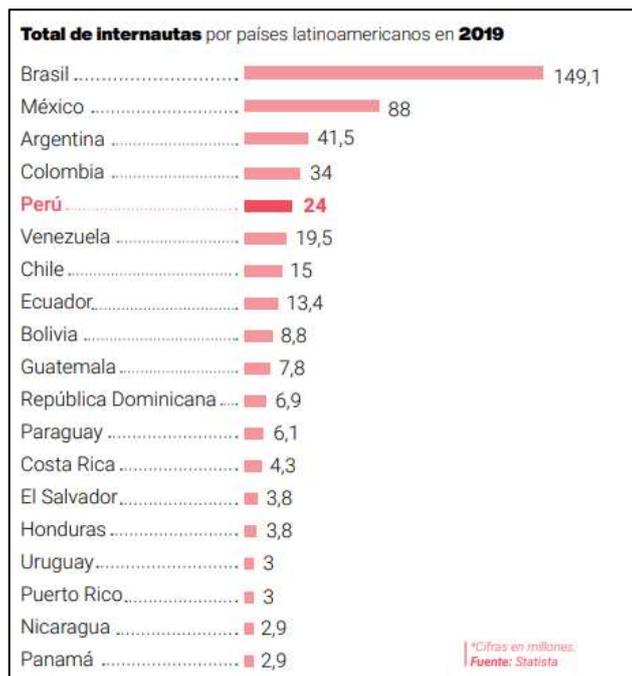


Figura 4. Total internautas por países latinoamericanos en 2019 (BLACKSIP, 2019)

Podemos constatar que el Perú se encuentra en el quinto lugar, aunque naturalmente se conoce que esta cifra está relacionada con la cantidad de habitantes por país. Particularmente en Perú, la tasa de crecimiento es la más elevada de América del Sur. Un estudio de GFK en el 2019 la facturación por ventas creció en 44.2% a diferencia de un 25.3% Chile y 7% en

Brasil. Asimismo, las ventas offline (tiendas físicas) cayeron en un 11% en el primer trimestre de dicho año (Gestión, 2019)

Productos	Porcentaje
Ropa	57%
Zapatos	47%
Electrónica de consumo (tecnología)	40%
Libros, películas, música y videojuegos	36%
Belleza y cuidado personal	32%
Maletas y accesorios	29%
Comida (y bebidas)	28%
Electrodomésticos	27%
Muebles y decoración	19%
Deportes y actividades al aire libre	18%
Juguetes y artículos para niños/bebés	18%
Hobbies	17%
Bricolaje, jardinería y mascotas	13%

Figura 5. Usuarios mundiales que compran productos seleccionados 2018-2019 (BLACKSIP, 2019)

Respecto al servicio solicitado por aplicativo, es notable el crecimiento a nivel de usuarios, pero no sólo ello, sino el aumento de los ingresos, en empresas quien se asocia a este tipo de distribución. Según Paul Schaerer, director de alimentos y bebidas de Hoteles Casa Andina, sus ventas se han visto duplicadas desde que comenzaron a trabajar con *Rappi*.

En *La Panka* las ventas por servicio *delivery* representaría el 30% del total de las ventas en el año de muchas empresas. En *Poker Bar* representa el 60% de sus ventas totales. Los que tengan mayor cobertura y alianzas con estos tipos de empresas de *delivery* generaran mayor exposición (Saavedra, 2019)

Por otro lado, debido a la tendencia que existe en consumir alimentos saludables, existen tecnologías de electrodomésticos que permiten transformar materia para que el consumo en las personas no sea perjudicial. Por ejemplo, existe en el año 2018 se ha evidenciado la llegada de productos que fríen con aire, marcas como Phillips o Imaco traen esta novedad al país. Esto permite que la elaboración de las tradicionales papas esté libre de grasas saturadas, que a largo plazo es perjudicial para la salud (20 Minutos de noticias, 2020).

Tabla 1. Análisis Pestel

	Variables	Impacto
P	Toda la coyuntura relacionada a la política siempre genera incertidumbre en las inversiones	Amenaza
E	El Perú tendrá un crecimiento económico del 3%	Oportunidad
	Incremento de inversión en salud pública por obesidad	Oportunidad
S	El pollo a la brasa mantiene una alta demanda en las preferencias peruanas	Oportunidad
	Alianzas estratégicas con apps por delivery	Oportunidad
T	Implementación de la IA en la mejora de procesos	Oportunidad
	Crecimiento del E-commerce	Oportunidad
	Tecnología en electrodomésticos saludables	Oportunidad
E	Uso de envases para el cuidado del medio ambiente	Oportunidad
	Menos consumo de aceite	Oportunidad
L	Nuevas resoluciones para el cuidado de la salud	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.1.2.1 Competidores

La barrera en esta fuerza es baja, debido a que en la actualidad el rubro de la gastronomía peruana se encuentra en todo su apogeo; sin embargo, a la fecha no se ha desarrollado un concepto de pollos a la brasa con diversificación de sabores, y a su vez sea 100% saludable, lo cual se ha tomado como oportunidad para la idea de negocio. Entre nuestros competidores indirectos más relevantes tenemos:

La granja azul. – Ofrece el tradicional pollo a la brasa elaborado en base a pollos de granja, complementados con las tradicionales papas fritas.

Primos – Chicken Lovers Bar. – Ofrece el tradicional pollo a la brasa y alitas de pollo en salsa búfalo y BBQ; acompañadas de papas fritas o camote frito.

Don Tito. - Ofrece el tradicional pollo a la brasa acompañado de papas fritas o papa blanca al horno.

Pardos. - Ofrece el tradicional pollo a la brasa acompañado de papas fritas o papas doradas.

La Panka. - Ofrece el tradicional pollo a la brasa y alitas de pollo en salsa BBQ, acompañadas de papas fritas.

Winnig Factory. – Ofrece alistas de pollo en diversidad de salsas, tales como BBQ de maracuyá, wings, peruvians, entre otras; acompañadas de papas frita, camote frito o aros de cebolla.

3.1.2.2 Clientes

La barrera con los clientes es alta. La gastronomía en el Perú es muy atractiva a nivel internacional; es una de la más variada y exquisita del mundo, por ello que cuenta con 491 platos típicos, esta variedad, ha permitido que exista alrededor de 220 mil establecimientos solo en Lima metropolitana. El mercado es atractivo, los clientes están en la búsqueda de propuestas innovadoras, siempre queda un segmento desatendido. El producto tiene varios o muchos sustituto, pero existen aún un mercado diferenciado (Penny, 2019)

Específicamente en el rubro de pollería, existe una variedad de ofertas en el Perú, es un sector altamente competitivo, existen cadena de restaurantes con grandes capitales. La utilización de tecnología y otros mecanismos que tiene la empresa hacen que exista un precio variado donde el consumidor tiene opción de escoger. Pero existe un sector desatendido, que son las personas que buscan gozar de buena salud, además de personas que actualmente se encuentran mal de salud.

3.1.2.3 Proveedores

La barrera con los proveedores es baja, debido a la existencia de distintas empresas avícolas que pueden abastecer el mismo insumo tanto mayoristas como minoristas. Según el mercado peruano, estos son los más grandes proveedores de insumo de carne de pollo a nivel nacional.

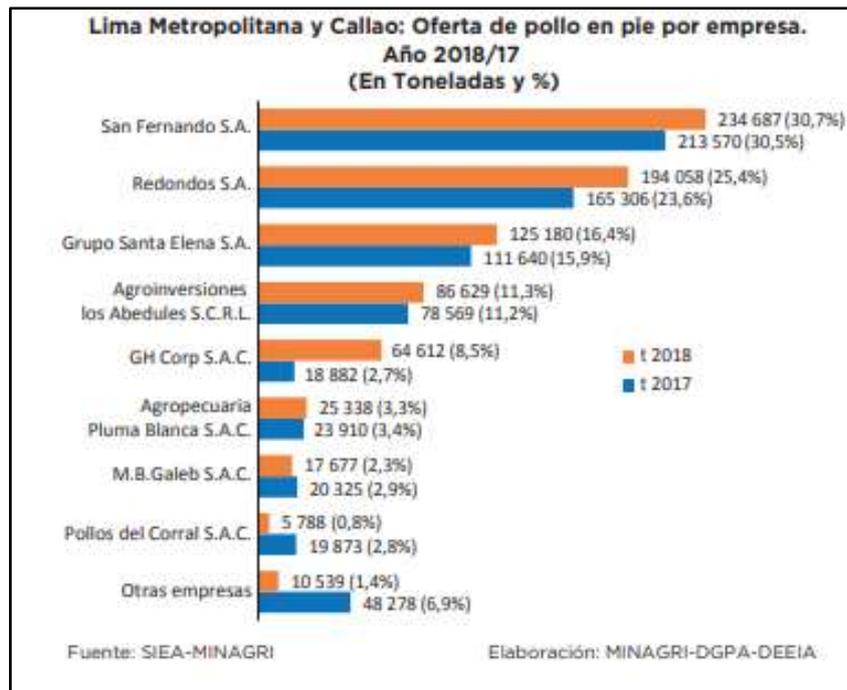


Figura 6. Lima Metropolitana y Callao: Oferta de pollo en pie por empresa (MINAGRI, 2018)

El principal proveedor será San Fernando por tener la más amplia experiencia y ser el más confiable del mercado por tener una marca fuerte y posicionada, así mismo cuenta con todos los ISOS y procedimientos de salubridad que requerimos para el buen control de calidad de nuestro principal insumo, el pollo. La compra de los pollos será entera, sin piel y sin vísceras. Al comprarlo de esta forma el proceso de aderezarlo será más rápido y práctico ganando tiempo y espacio en nuestros almacenes frigoríficos.

3.1.2.4 Productos sustitutos

La barrera con los productos sustitutos es alta, debido a que existen empresas nacionales y extranjeras de fast food que ofrecen diversidad de platos asociados a la carne de pollo como hamburguesas o pollos broaster como son; KFC, Bombos, McDonald's, Burger King; pizzerías como Papa John's, Pizza Hut; estas presentan la practicidad y más recurrentes en cada avenida o calle principal. Pero a pesar de esto, el pollo a la brasa es el preferido de la mayoría de limeños como se muestra en el siguiente gráfico estadístico.

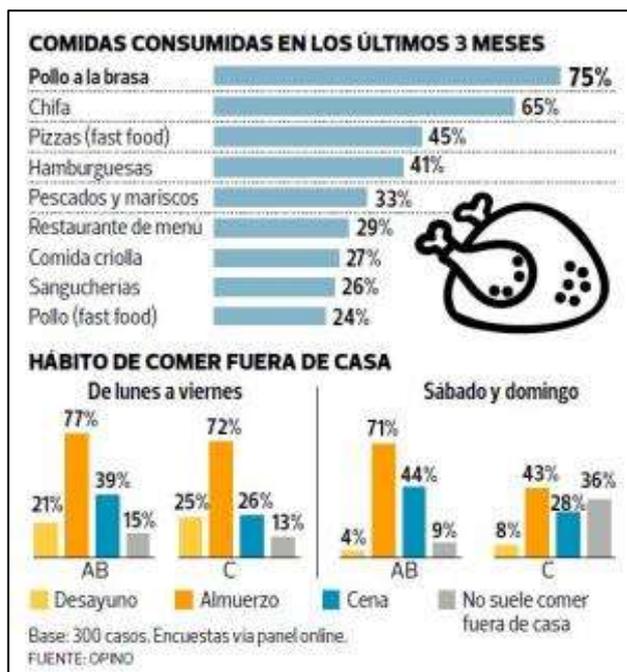


Figura 7. Comidas Consumidas en los últimos 3 meses (Oblitas, 2019)

3.1.2.5 Competidores potenciales

La barrera para nuevos competidores potenciales es baja debido a que existe un crecimiento constante. En el año 2019 se han registrado 48,685 locales y se espera un avance del 7% por año. (Fattorini, 2019)

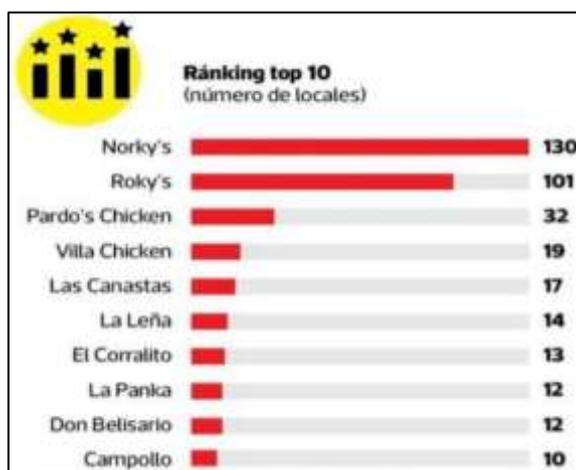


Figura 8. Ránking top 10-de pollerías en el Perú (Oblitas, 2019)

Con ello podemos ver que el mercado es fragmentado y la mayoría de negocios son de autoempleo y esto se debe a la falta de profesionalismo. Con esto se demuestra la apertura de este mercado y la facilidad de colocar este giro de negocio en el país. Así mismo, ningunos de los miembros de estas empresas se pueden oponer a la apertura de nuevas pollerías.

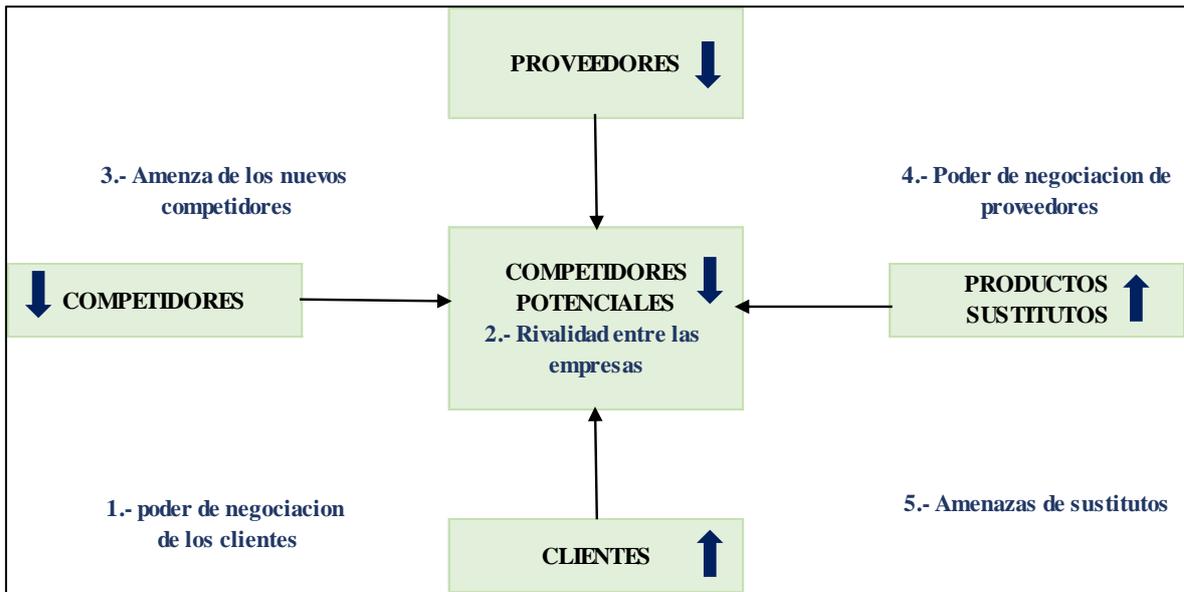


Figura 9. Análisis de la industria

3.2 Análisis interno: Mapa de procesos y Cadena de Valor

Procesos estratégicos

Municipalidad: Nos permite y provee la autorización de licencia de funcionamiento para nuestro local y contar con todos los permisos acorde a ley.

Digesa: Nos permitirá obtener nuestros permisos en salud ambiental e inocuidad alimentaria orientadas a la protección de la salud pública, mediante un constante control, seguimiento y auditoria.

Senasa: Todos nuestros proveedores deberán contar con este permiso y autorización cumpliendo así que nuestros insumos sean de primera calidad.

Procesos Clave

Mercado de Abastos: Es importante mantener alianzas con proveedores que mantengan sus productos frescos para la preparación del pollo a la brasa

Criaderos de pollo: Nuestro principal proveedor será San Fernando líder en atención y crianza de animales avícolas, porcinos, etc. Este aliado permite que nuestro principal ingrediente cumpla con los ISOS de calidad necesarios.

Sistemas ERP – CRM: Contaremos con software que permitirán optimizar procesos de contabilidad, ventas y fidelización de clientes.

Procesos de apoyo y soporte

Transporte: Nuestra Logística deberá soportar atenciones variables por demandas estacionarias y quiebres de stock, así como mermas en el proceso de producción y preparación.

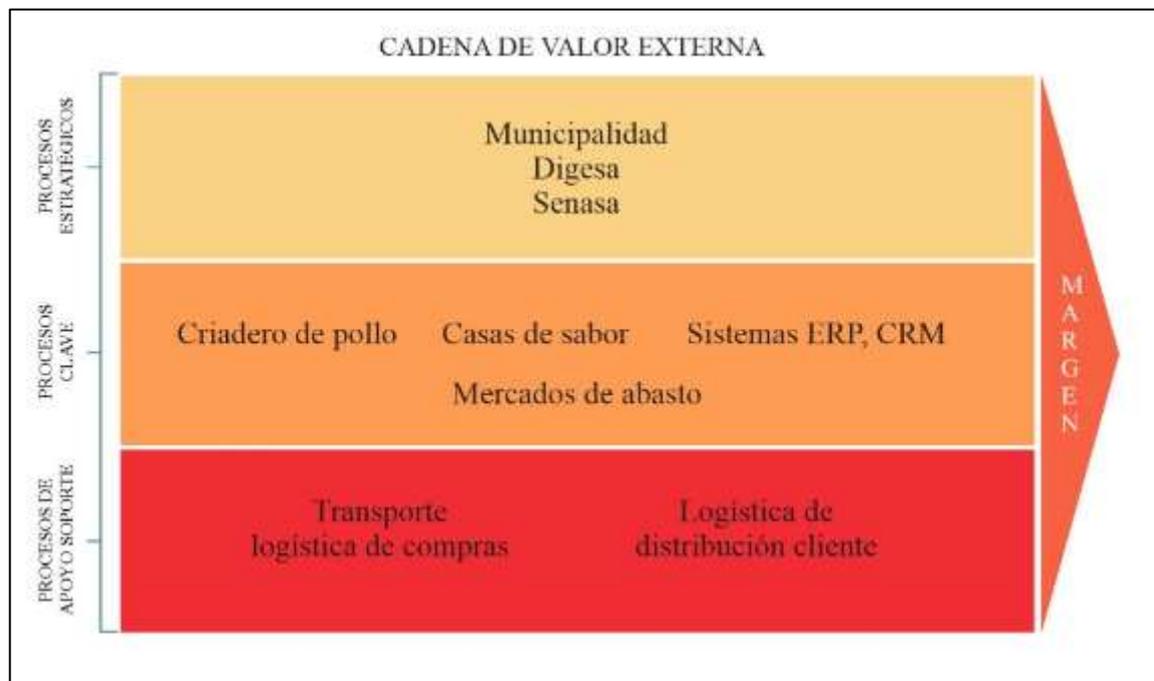


Figura 10 Cadena de Valor

3.3 Análisis FODA

Tanto el análisis FODA como la matriz E-I nos permitirán analizar los factores internos y externos para establecer las mejores estrategias adecuadas para la empresa.

3.3.1 Matriz de evaluación de factores internos MATRIZ EFI

Factores Internos claves		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor	
FORTALEZAS (entre 5 y 10 factores)					4 - 3
1	Mucha motivación en la idea de este negocio	10.80%	4	0.43	
2	Equipo de profesionales con alta experiencia en Gestión empresarial y Comercial	6.90%	3	0.21	
3	Comunicación constante entre el equipo de trabajo	10.50%	3	0.32	
4	Un alto nivel de liderazgo	14.70%	4	0.59	
5	Proactividad e ideas constantes	8.00%	4	0.32	
6	Idea del negocio enfocada al cuidado de la salud física	10.90%	4	0.44	
7	Conocimiento en el giro del negocio	7.00%	3	0.21	
DEBILIDADES (entre 5 y 10 factores)					1 - 2
1	El tiempo de estar comunicados es limitado por diversos factores	7.60%	1	0.08	
2	Bajo conocimiento en la elaboración de estos nuevos sabores para el pollo a la brasa	5.20%	2	0.10	
3	No contar con capital para inversión	5.70%	2	0.11	
4	Idea de negocio replicable	3.00%	2	0.06	
5	No contamos con un experto en nutrición	9.50%	2	0.19	
TOTAL		100%		3.05	> 2.5
BALANCE POSITIVO					

Figura 11 Matriz EFI

3.3.2 Matriz de evaluación de factores internos MATRIZ EFE

Factores Externos claves		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor	
OPORTUNIDADES (entre 5 y 10 factores)					1 - 4
1	Existe un mercado en crecimiento que invierte en el cuidado de su salud y estado físico	13.7%	4	0.55	
2	El pollo a la brasa es el plato más preferido para salir a comer en familia o amigos.	14.3%	3	0.43	
3	Giro de negocio con bajas barreras de entrada	13.8%	3	0.41	
4	Crecimiento de la cultura gastronómica peruana a nivel mundial	9.0%	3	0.27	
5	Políticas del gobierno al cuidado de la salud (octogonos)	5.0%	3	0.15	
6	Clientes no fidelizados por ninguna marca preferente	6.6%	2	0.13	
AMENAZAS (entre 5 y 10 factores)					1 - 4
1	Crecimiento de franquicias ya posicionadas	7.4%	3	0.22	
2	Nuevas presentaciones de platos en base a pollo con diferentes sabores	6.8%	4	0.27	
3	Recesión económica.	5.2%	2	0.10	
4	Incertidumbre política	6.3%	1	0.06	
5	Crecimiento de cadenas de tiendas fast food saludables	4.8%	3	0.14	
6	Nuevas Pandemias	7.1%	3	0.21	
TOTAL		100%		2.96	> 2.5
BALANCE POSITIVO					

Figura 12 Matriz EFE

3.3.3 Análisis de resultado

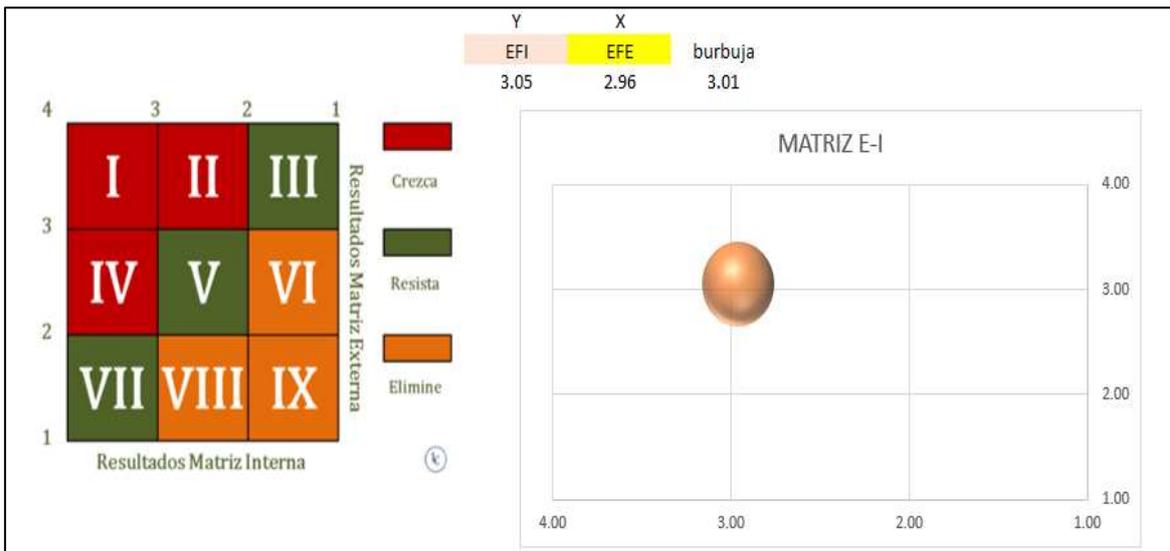


Figura 13. Resultados Ponderados de la Matriz EFE y matriz EFI

En la figura 15, en base a los resultados ponderados de la matriz EFE y matriz EFI, logramos una posición en la escala o cuadrante I – II posición de crecimiento, es por ello que nuestras estrategias estarán enfocadas a potenciar la idea y seguir adelante con el proyecto

3.3.4 Matriz DAFO

<h1 style="text-align: center;">MATRIZ FODA</h1>		Fortalezas		Debilidades	
		1	Mucha motivacion en la idea de este negocio	1	El tiempo de estar comunicados es limitado por diversos factores
		2	Equipo de profesionales con alta experiencia en Gestión empresarial y Comercial.	2	Bajo conocimiento en la elaboracion de estos nuevos sabores para el pollo a la brasa
		3	Comunicacion constante entre el equipo de trabajo	3	No contar con capital para inversion
		4	Un alto nivel de liderazgo	4	Idea de negocio replicable
		5	Proactividad e ideas constantes	5	No contamos con un experto en nutricion
		6	Idea del negocio enfocada al cuidado de la salud fisica		
		7	Conocimiento en el giro del negocio		
Oportunidades		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
1	Existe un mercado en crecimiento que invierte en el cuidado de su salud y estado físico	1	Diseñar la propuesta en base a platillos de calidad y nutrición que no causen distorsion en el cuidado personal de los potenciales clientes.	4	Buscar informacion de revistas de salud para brindar todas las bondades de nuestros platillos en base a insumos naturales
2	El pollo a la brasa es el plato más preferido para salir a comer en familia o amigos.	2	Alinear nuestra propuesta en base a nuestros idea principal que es el uso de las insumos naturales	5	Tener contacto con cocineros de experiencia para darle el sabor necesario a nuestros platos
3	Giro de negocio con bajas barreras de entrada			6	Presentar la propuesta de negocios a inversionistas para el aporte de capital
4	Crecimiento de la cultura gastronomica peruana a nivel mundial				
5	Políticas del gobierno al cuidado de la salud (octogonos)	3	Contar con ambientes agradables para la atencion tanto de personas nacionales como extranjeras	7	Contar con contratos de confidencialidad para preservar la formula de las nuevas recetas
6	Clientes no fidelizados por ninguna marca preferente			8	Contratar a nutricionistas para el asesoramiento en la preparacion de los platos
				9	Brindar informacion en cada cartilla el valor calorico que presenta cada tipo de plato
Amenazas		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
1	Crecimiento de franquicias ya posicionados	10	Hacer uso de nuevos sabores en base a insumos que aun no estan en el mercado	14	Tener conocimiento de la competencia sobre sus nuevas estrategias
2	Nuevas presentaciones de platos en base a pollo con diferentes sabores				
3	Recesión económica.	11	Ser flexibles a los cambios del pais, en relacion a precios e insumos	15	Comenzar la idea de negocio mediante regimen MYPE
4	Incertidumbre politica				
5	Cremiento de cadenas de tiendas fast food saludables	12	Platos saludables con sabor diferenciado	16	Integrar los conocimientos del nutricionista y el cocinero para la elaboracion de los platos
6	Nuevas Pandemias	13	Atender mediante delivery		

Figura 14 Matriz FODA

3.4 Visión

Ser una de las cadenas de restaurantes de pollos a la brasa saludable líder en Lima Metropolitana con la mayor rentabilidad en el sector y el más alto nivel de satisfacción y reconocimiento de nuestros clientes.

3.5 Misión

Ser una empresa de restaurantes de pollos a la brasa comprometidos con brindar un alto estándar de atención de calidad, así como productos de alto valor saludable que vayan de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias en un ambiente cómodo y seguro. Mantener una cultura de compromiso y responsabilidad con nuestros empleados y proveedores.

3.6 Estrategia genérica

La estrategia a usar es la diferenciación, debido a que el valor agregado de nuestro producto es lo que nos distingue de nuestros competidores, a través de una atención de calidad y platos innovadores en presentación, sabor e información de valor nutricional detallado en las cartillas del menú.

3.7 Objetivos

Se detallan a continuación:

- Contar con la capacitación constante de nutricionistas de renombre.
- Conciliar acuerdos de confidencialidad para que la receta secreta no pueda ser usada bajo ninguna circunstancia con otra marca que no sea ATALLPA.
- Mantener a información al día en las cartillas que se presentarán a los clientes al momento de ofrecer los pollos a la brasa.
- Innovar en estrategias de promoción y marketing siempre con la información del mercado y nuestras competencias.
- Adaptación a los cambios ante alguna amenaza potencial.
- Capacitación constante a todo el personal anualmente.
- Establecer alianzas estratégicas a largo plazo (más de 5 años) con los principales proveedores de insumos como lo son; el pollo, hierbas e insumos para la elaboración del pollo a la brasa para manejar precio y stock.
- Conseguir durante el primer año un mínimo de 4 000 pedidos mensuales y un crecimiento contantes de ventas en un 3%.
- Obtener una rentabilidad neta de la empresa por encima del 4% el primero año y aumentar a 5% en al año 2, siempre con la tendencia a seguir maximizando la rentabilidad hasta la finalización del proyecto.
- Contar con el servicio de Delivery a zonas aledañas mediante, Rappi, Glovo, Cabify.

4 INVESTIGACION / VALIDACION DE MERCADO

El modelo de negocio ATALLPA se presenta con el modelo de lienzo canvas:

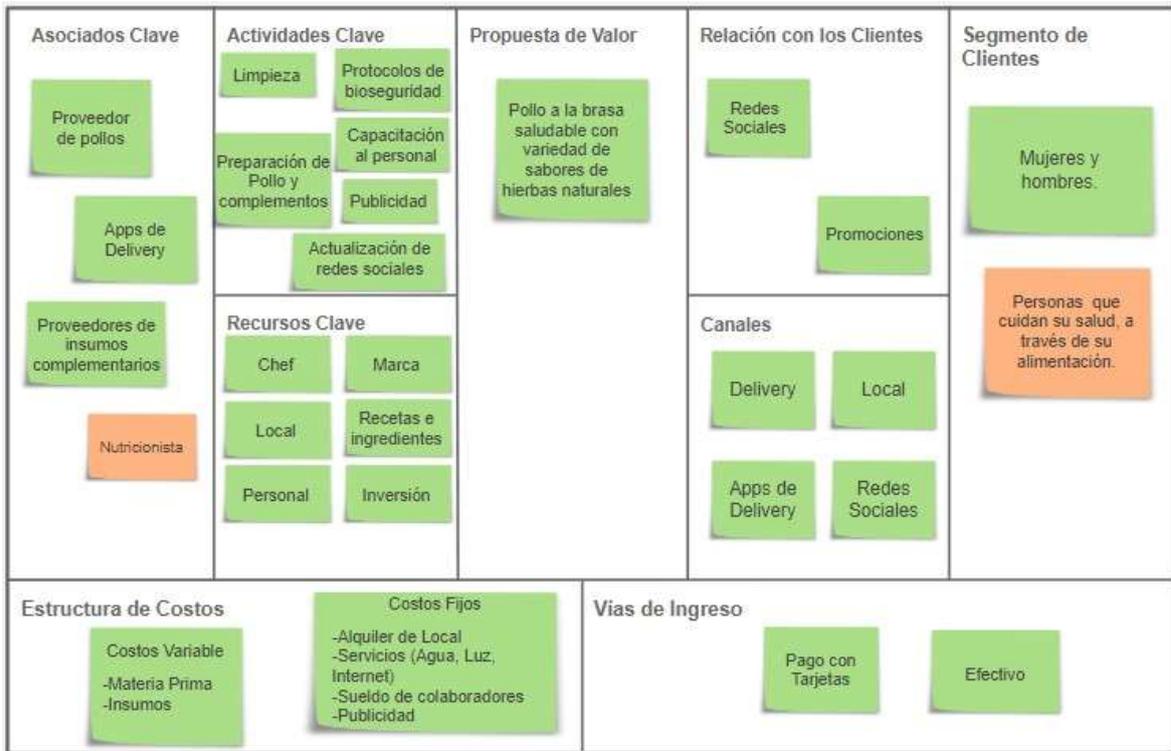


Figura 15. Business Model Canvas

4.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

Se realizó un estudio cuantitativo y cualitativo utilizando publicidad en Facebook y landing page para promocionar el producto mínimo viable con un tamaño de muestra de 384 personas.

TARJETA DE PRUEBAS	
Nombre de Prueba: Pollería saludable	Fecha de entrega: 10-04-2020
Asignada a todo el equipo	Duración: 5 días
Paso 1: HIPÓTESIS	
Creemos que	
A todas las personas le gusta el pollo a la brasa. El pollo a la brasa que actualmente encontramos en el mercado se acompaña con papas fritas y variedad de salsa que perjudican a la salud de los consumidores. En el mercado actual, no existen pollerías que se preocupen por la salud de sus consumidores y creemos que existe un sector que	

le gusta comer sano. Se ha considerado poner en marcha una idea que consiste en: pollería saludable, donde el pollo a la brasa sea sazonado con especias naturales como el chincho, cúrcuma y muña, sea acompañado con papa sancochada, ensalada fresca con ingredientes diferentes al del mercado actual como el berro, esparrago, champiñones, acompañado con bebidas naturales como Camú Camú, maracuyá y chicha.

Paso 2: PROBAR

Para Verificarlo, haremos

El experimento mediante entrevistas de exploración a profundidad de carácter cualitativo y por medio de encuestas recabaremos información cuantitativa, para identificar si las personas tienen problemas al consumir pollo a la brasa tradicional, debido a que este le puede generar problemas en el cuidado de su salud, por los altos niveles de carbohidratos y grasas Aquí se deja el link de las entrevistas y la encuesta:

https://drive.google.com/drive/folders/1oNUAN_eW7BNfOo31DtGI1n8cvn9oegJ7
<https://forms.gle/9b4RSUYgWwwm6xhZA>

Paso 3: MÉTRICA

Y Mediremos

Es importante describir los sentimientos, impresiones, opiniones y perspectivas, para profundizar sobre su consumo del pollo a la brasa, con el objetivo de obtener información sobre las motivaciones, los pensamientos y las actitudes de las personas que consumen el pollo a la brasa.

Paso 4: CRITERIOS

Tenemos razón si

De los 20 entrevistados, 16 personas tienen el problema.

De la muestra de entrevistados el 90% tiene interés en el consumo de un pollo a la brasa saludable.

4.1.1 Metodología de investigación

4.1.1.1 Investigación Cualitativa

4.1.1.1.1 Entrevista a profundidad

Se realizaron 20 entrevistas a profundidad en base a un cuestionario de siete preguntas, las cuales permitirán conocer las preferencias y sentimientos sobre el consumo de pollo a la brasa, así como los motivos por los cuales dejaría de consumir este plato.

<p><u>Entrevista a profundidad</u></p> <p>Hola, me gustaría realizarte una entrevista para en base al consumo de pollo a la brasa:</p> <p>Podrías indicarme tu nombre, edad, distrito de residencia y ocupación.</p> <p>Empecemos,</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Consumes Pollo a la brasa?2. ¿Con que frecuencia lo consumes y con quienes sueles acudir?3. ¿Recuerdas la última vez que fuiste a comer pollo a la brasa? ¿Cómo te sentiste? y que es lo que más te gusto?4. Crees en la famosa frase: “¿Si no te comes las papas fritas del pollo, no engordas”? ¿Qué opinas?5. ¿Cómo te sientes después de comer el pollo a la brasa? ¿Por qué?6. ¿Alguna vez te has sentido culpable o que vas en contra de tu salud por comerte un pollito a la brasa? ¿Por qué?7. ¿Cuáles serían los motivos por los que dejarías de comer pollo a la brasa?
--

Figura 16. Entrevista de profundidad

4.1.1.2 Investigación cuantitativa

4.1.1.2.1 Tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra, se consideró una población de 7 713 476 habitantes, la cual fue resultado de la cantidad de habitantes alcanzada en Lima Metropolitana de 18 años a más durante el año 2019, según estudios realizados por la compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública.

Tabla 2. Total Población Lima Metropolitana

Concepto	Valor
Población Lima Metropolitana	10,580,900.00
% Hombres y Mujeres >18 años	72.9%
Total Hombres y Mujeres >18 años	7,713,476.10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Tamaño de Muestra

Concepto	Valor
Nivel de Confianza 95%	1.96
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Población	7,713,476
Error de Muestra	5%
Total Muestra	384

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.2.2 Encuesta

Para la elaboración de la encuesta se realizó en base a cinco niveles, según siguientes consideraciones:

Primer nivel. - Se realizaron dos preguntas enfocadas a los datos personales del encuestado, a fin de conocer sus rangos de edades y su distrito de residencia; además se realizó una tercera pregunta cerrada basada específicamente en el consumo de pollo a la brasa; la cual permitirá conocer el porcentaje de consumidores de pollo a la brasa en el público muestreado. Esta última pregunta dará pase al segundo nivel de dar una respuesta positiva y al tercer nivel de dar una respuesta negativa.

Segundo nivel. - Se realizaron preguntas de opción múltiple enfocadas a los encuestados que consumen pollo a la brasa. Estas permitirán conocer la frecuencia de consumo, precio promedio invertido por los consumidores en la compra de un pollo a la brasa, locales de preferencia, valoración del local de su preferencia y complemento de preferencia.

Tercer nivel. - Se realizó una pregunta de opción múltiple a los encuestados que no consumen pollo a la brasa, para conocer el motivo que los lleva a dejar de consumir este plato.

Cuarto nivel. - Se realizó una pregunta cerrada para saber el porcentaje del total de encuestados que estaban interesados en probar un pollo a la brasa saludable y con diversidad

de sabores. Los encuestados que respondan de forma positiva pasarían al quinto nivel de la encuesta y los que respondan de forma negativa culminarían la encuesta.

Quinto nivel. - Se realizó una pregunta de opción múltiple para conocer el rango de precios que estaban dispuestos a invertir los encuestados en este nuevo producto y dos preguntas abiertas para conocer los anhelos de los encuestados en base a su pollo a la brasa y al local donde los consumirían. (ver Anexo I)

4.2 Resultados de la investigación

4.2.1 Investigación cualitativa

Mediante las entrevistas realizadas se ha podido concluir que:

Todos los entrevistados coincidieron que les gusta comer pollo a la brasa como mínimo vez a la semana.

A las personas que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, les gusta pollo a la brasa, pero consumen con una frecuencia menor al nivel socioeconómico C, porque son conscientes que tiene un alto contenido en grasas saturadas. Es una oportunidad que la idea de negocio inicialmente planteada, deba aprovechar la oportunidad de ofrecer una “pollería saludable”, el mercado actual de pollerías ofrece pollos tradicionales.

La mayoría de entrevistados coincidieron en opinar, que después de comer se sienten culpables. Algunos, justificaron su culpabilidad, diciendo que lo acompañan con bebidas calientes, jugos de fruta, o ensalada. Definitivamente la idea de negocio de ofrecer una “pollería saludable”, acabaría con esta culpa que todos cargan.

Las personas entrevistadas que pertenecen al nivel socioeconómico B, indicaron que compran por delivery pollo solo, consideran que la carne de pollo no hace daño, lo que hace daño son los que acompañan como: la papa frita, las salsas y la ensalada. Por lo general suelen acompañar con papa sancochada, ensalada y jugos naturales preparados en casa.

Todos los entrevistados coincidieron que visitan a una pollería en familia. Pero dos indicaron que, un integrante de la familia se encuentra mal de salud, a pesar de ello consume pollo a la brasa con ensalada sancochada y agua mineral.

Todos los entrevistados coincidieron que dejarían de consumir, por el tema de salud (cuando el medico les prohíba). (Ver Anexo II)

4.2.2 Investigación cuantitativa

Primer nivel:

- ¿En qué rango de edad te encuentras?

Se obtuvo como resultado que el mayor público interesado en la encuesta se concentra entre los 18 a 50 años de edad, comprendido por un 46% de personas entre los 31 y 50 años y un 43% entre los 18 a 30 años.

- ¿En qué rango de edad te encuentras?

Se obtuvo como resultado que el 40% de los encuestados residen en la zona de Lima Centro, de los cuales el 34% tiene reside en el distrito de Santiago de Surco. La zonificación de los distritos fue realizada según información INEI. Así mismo, el resultado de esta pregunta permitirá determinar la ubicación del local considerando las zonas de residencia de los encuestados con mayor aceptación al producto.

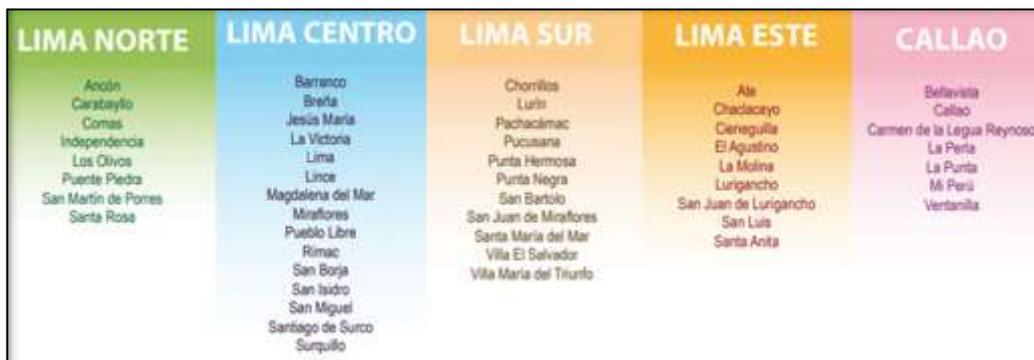


Figura 17. Zonificación de Lima Metropolitana (INEI, 2014)

- ¿En qué rango de edad te encuentras?

Se obtuvo como resultado que el 96% de las personas encuestadas consumen pollo a la brasa.

Segundo nivel:

- ¿Con que frecuencia sueles comer pollo a la brasa?

Dentro de las cuatro alternativas, obtuvimos que el 78% de los encuestados suele consumir pollo a la brasa por lo menos dos veces al mes, de los cuales el 46%, respondió que suele consumir pollo a la brasa una vez cada quince días y un 36% nos indicó que lo consume por lo menos una vez al mes.

- ¿Cuánto dinero suele gastar en un pollo a la brasa entero?

Un 64% de los encuestados, respondió que suele gastar entre S/40.00 y S/60.00 en el consumo de un pollo a la brasa entero, siendo un 33% los que gastan entre S/51.00 y S/60.00, y un 31% los que gastan entre S/40.00 y S/50.00. Mediante estos resultados, podemos determinar que el precio promedio que se suele gastar en un pollo a la brasa entero es de S/50.00.

- ¿A cuál de las siguientes pollerías suele acudir con mayor frecuencia?

Se colocaron 5 opciones de pollerías, teniendo en cuenta las ubicaciones, precios, tipo de servicio y precios; así mismo, se brindó una sexta opción para identificar otros tipos de preferencia en pollerías. De las cinco opciones brindadas, la pollería Pardos fue la que mayor porcentaje de preferencia tuvo entre los encuestado, llegando a un 24%; sin embargo, la opción otros fue la que alcanzo un mayor porcentaje de respuestas con un 35%; dentro de este último porcentaje, identificamos que el 58% tiene preferencia por la pollería de su barrio, estas fueron clasificadas así mediante búsqueda de información de la pollería brindada por el encuestado. Así mismo, identificamos que el 42% restante tiene poca coincidencia en pollerías de su preferencia, siendo 12% el porcentaje más alto de este grupo los que coinciden en preferir Villa Chicken.

- ¿Qué es lo que más valora de la pollería de su preferencia?

Se brindaron cuatro opciones, de las cuales el 89% de los encuestados coincidió en que lo que más valora es el sabor y calidad del pollo a la brasa.

- ¿Cuál es el complemento de su preferencia para un pollo a la brasa?

Con respecto al complemento de su preferencia, brindamos cuatro opciones múltiples y una opción libre; el 68% de los encuestados solo eligió una opción, dentro de las cuales el 48% indicó que el complemento de su preferencia son las papas fritas. El 30% de los encuestados que consumen pollo a la brasa eligió más de una opción, de los cuales 41% indicó que los dos complementos de su preferencia son las papas fritas y la ensalada fresca.

Tercer nivel:

- ¿Por qué no consumes pollo a la brasa?

Del 4% de los encuestados que no consumen pollo a la brasa, el 43% indicó que no suele consumirlo por motivos de salud.

Cuarto nivel:

- ¿Te gustaría probar un pollo a la brasa saludable con diversos sabores?

El 92% de los encuestados respondió que si les gustaría probar un pollo a la brasa saludable y con diversidad de sabores.

- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este pollo a la brasa?

Con respecto al precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por un pollo a la brasa saludable y con diversidad de sabores, un 77% indicó que pagaría entre S/50.00 y S/60.00.

- ¿Cómo te gustaría que fuese tu pollo a la brasa?

Teniendo en cuenta que se trata de una pregunta abierta y que muchos de los encuestados respondieron más de una preferencia se realizó una lectura de cada una de las respuestas, las cuales fueron homologadas y agrupadas en 3 tipos, para una mejor recopilación de información.

Respuestas con respecto al pollo a la brasa. - Entre las respuestas más resaltantes, tuvimos 103 encuestados indicaron que le gustaría un pollo a la brasa con buen sabor, 80 indicaron que les gustaría un pollo jugoso. Una de las preferencias que llamó la atención fue la variedad sabores, la cual fue mencionada por 27 encuestados.

Respuestas con respecto a los complementos del pollo a la brasa. - Se identificó que 92 personas coincidieron en que les gustaría encontrar variedad de complementos en su pollo a la brasa, siendo 43 personas de ellas las que indicaron variedad de cremas, 27 personas complementos varios y 22 las que mencionaron variedad de ensaladas.

Respuestas con respecto al pollo a la brasa y complementos. - Se identificó que 26 personas coincidieron en que les gustaría que su pollo a la brasa y complementos sean saludables.

- ¿Qué es lo que te gustaría encontrar en una pollería?

Se realizó la homologación de las respuestas y se agrupó en dos tipos, para una mejor validación; obteniendo como resultado que 96 personas les gustaría encontrar una buena atención y 65 personas un buen ambiente. (Ver Anexo III)

4.2.3 Validación de la Hipótesis

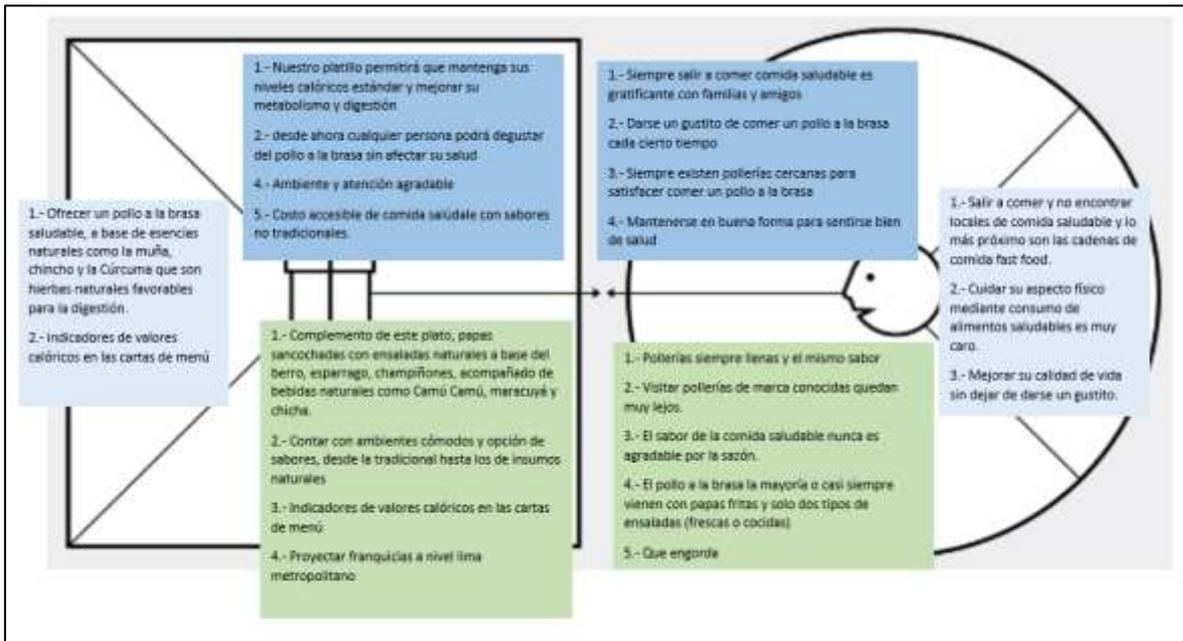


Figura 18. Validación de Lienzo Propuesta de Valor

TARJETA DE APRENDIZAJE	
Nombre de Prueba: ATALLPA “Pollería con sabores naturales”	Fecha de entrega: 06/04/2020
Responsables: El equipo de trabajo	
Paso 1: HIPÓTESIS	
Creíamos que	
Las personas evitaban comer papa frita. Que todas las personas que consumen pollo a la brasa consumían porque les gustaba. Que no todos se sienten culpables al comer un pollo a la brasa. Creíamos que, con respecto al “Si no te comes la papita del pollo no engordas”, todos estarían de acuerdo.	
Paso 2: OBSERVACIÓN	
Observamos	
<ul style="list-style-type: none"> • Que, algunas personas son conscientes que el pollo a la brasa hace daño, 	

<ul style="list-style-type: none"> • Que algunas personas evitan consumir pollo a la brasa de noche por que les cae pesado. • Todos los entrevistados, coincidieron en opinar, que después de comer se sienten culpables. Algunos, justificaron su culpabilidad, diciendo que lo acompañan con bebidas calientes, jugos de fruta, o ensalada. • Que todas las personas, saben que “Si no te comes las papitas del pollo no engordas”, pero lo comen, porque consideran que comerse un pollo a la brasa es un gustito de vez en cuando. • Más del 50% de nuestros entrevistados coincidieron que visitan a una pollería en familia. • Más del 60% entrevistados coincidieron que dejarían de consumir por el tema de salud (cuando el medico lo recomendaba) o sientan que les hace daño 	
<p>Paso 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES</p>	
<p>A partir de ahí aprendimos que</p>	<input type="text"/>
<p>Todos los que consumen pollo a la brasa concluyen que el plato les hace daño, pero al consumir de vez en cuando, se dan el gusto. Existe el sentimiento de culpabilidad después de consumir el pollo a la brasa. Existen personas que a pesar de encontrarse mal de salud consumen el pollo a la brasa, disminuyendo comer algunos acompañantes como la papa frita y salsas.</p>	
<p>Paso 4: Dicciones y Acciones</p>	
<p>Por lo tanto, haremos</p>	<input type="text"/>
<p>Una pollería saludable con sabores naturales para el cuidado de la salud de los comensales</p>	

4.2.4 Herramientas de validación

Para nuestra investigación hemos realizado el uso de la red social *Facebook* que nos permitirá la interacción de las personas que estén interesadas en el producto. Primordialmente nos permite canalizar a los interesados de nuestra propuesta hacia la *Landing Page* que hemos realizado. Esta segunda herramienta nos permitirá mediante un registro la tasa de conversión.

4.2.4.1 Facebook

Nuestra página tiene como fin generar contenido y mostrar la solución al problema que hemos discernido en nuestra hipótesis. La elaboración de nuestro contenido fue realizada por nuestro diseñador, optamos por colores verdes que representan naturaleza.

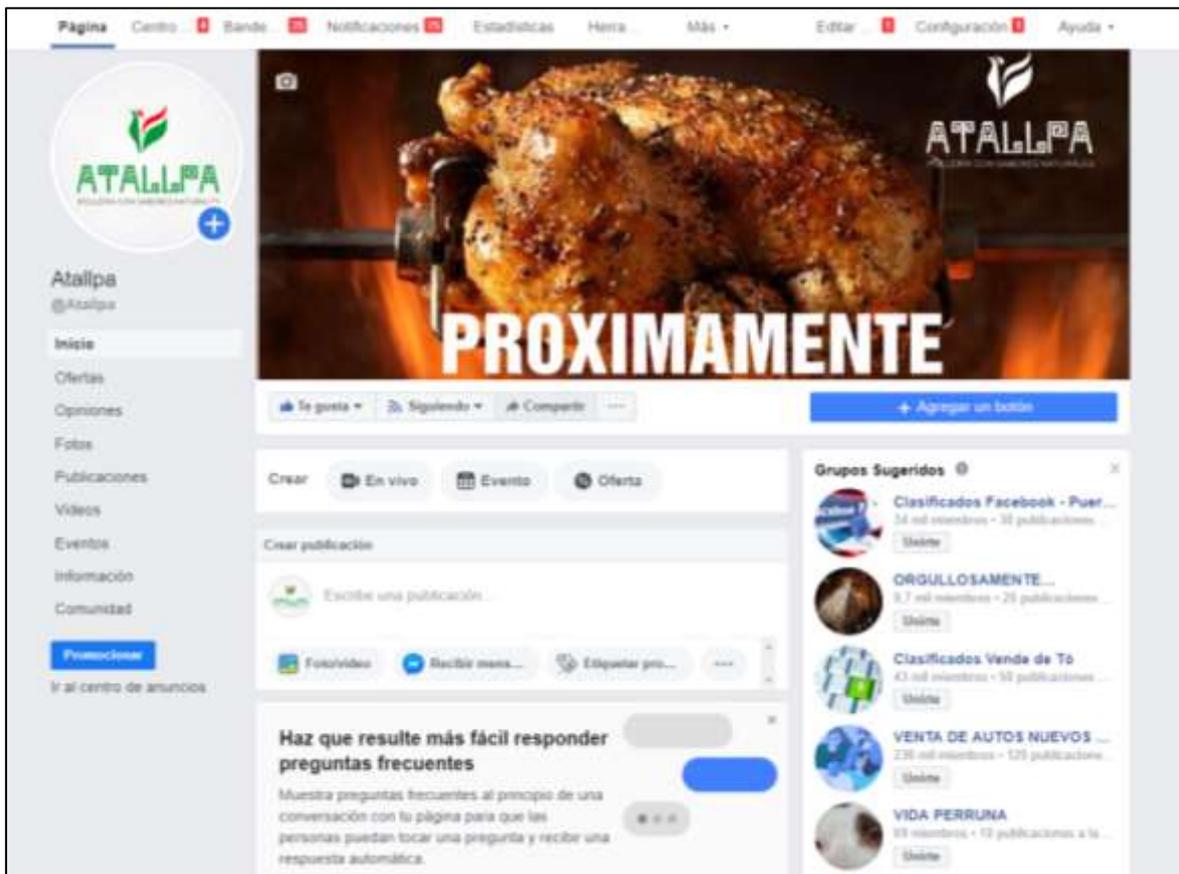


Figura 19. Flyer llamativo para el Landing page

Luego de tener la página realizada, posteriormente se elaboró un *flyer* llamativo que será utilizado para promocionar la *landing page*. Se invirtió S/ 60.00 y se segmentó a nivel de lima metropolitana, hábitos en relación al cuidado personal, salud y lugares como Surco, San isidro, Lima, La Molina, entre otros.



Figura 20. Prototipo referencial de la idea de negocio

Tuvimos interacción y comentarios con buena aceptación, ya que el pollo a la brasa y saludable es un producto atractivo.



Figura 21. Interacción con los posibles clientes

4.2.4.2 Landing Page

Desarrollamos mediante la página *Unbounce* la *Landing Page* que nos permite canalizar los *Leads* de *Facebook* hacia un formulario diseñado para que dejen sus datos como correo y nombres, esto genera conversión. Asimismo, se creó otro botón de enlace para que escriban al *WhatsApp*, al dar clic al botón genera conversión. Esto sirve para analizar qué es lo que ellos necesitan saber.

Esta página también fue diseñada con el propósito de que sea informativa lo cual permite al visitante familiarizarse con nuestra propuesta y esté convencido que es de su interés. En el siguiente enlace se muestra dicha creación.



Figura 22. Landing Page ATALLPA



Figura 23. Interés de clientes por el producto

Se evidencia gran cantidad de comentarios también “me gusta” asimismo se compartió la publicación por las personas interesadas.

4.3 Informe final

El resumen de publicidad tuvo un alcance de 68 000 personas y 2 441 interacciones y 2 030 clics en el enlace, lo cual les dirigió a la *landing page*. De este análisis también podemos rescatar que existe el mayor interés en personas adultas de 25 a 54 años de edad, se puede inferir que las personas mayores están interesadas en su salud. Asimismo, existe una inclinación hacia el público femenino de mayor preferencia.



Figura 24. Resumen de publicidad



Figura 25. Resultado de Publicidad Realizada en Landing Page ATALLPA

Nuestra publicación de la página tuvo un resultado inmediato en un periodo de 3 días se logró llegar a las 2 582 visitas de las cuales 262 tomaron algún tipo de acción hacia el interés de nuestra propuesta, cabe señalar que también se recibieron llamadas de consultas para envío a domicilio.

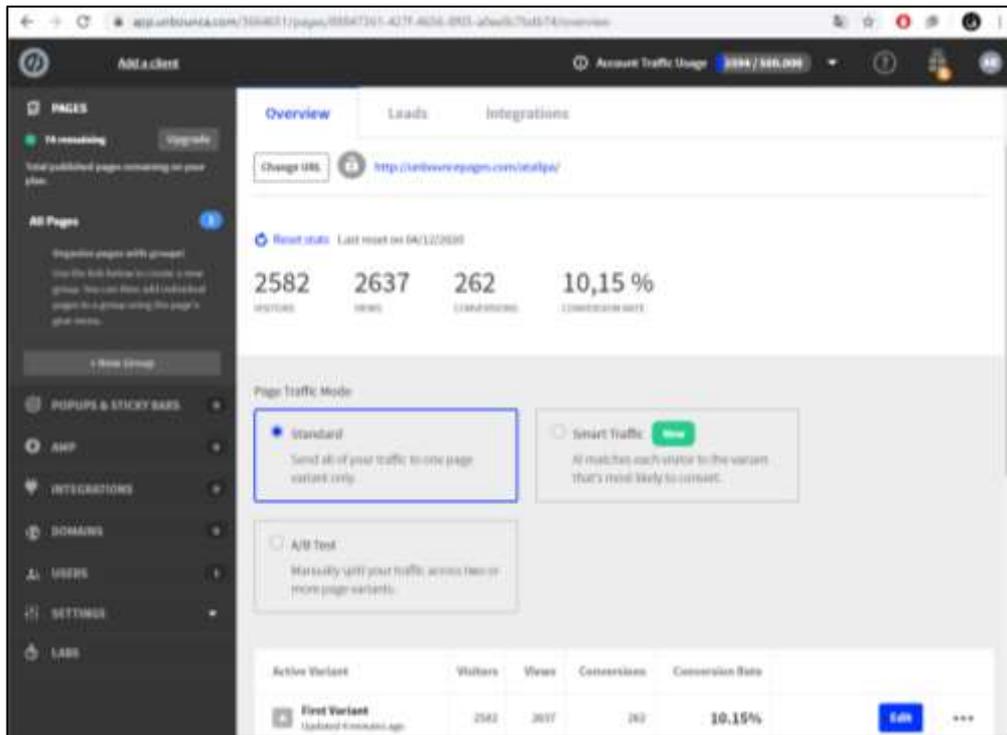


Figura 26. Ratio dentro de lo óptimo

Podemos visualizar que la cantidad de números de visitantes entre las conversiones nos genera un ratio dentro de lo óptimo.

$(\text{Conversiones} / \text{Visitas}) \times 100 = \text{Ratio de conversión}$

$$(262 / 2582) \times 100 = 10,15\%$$

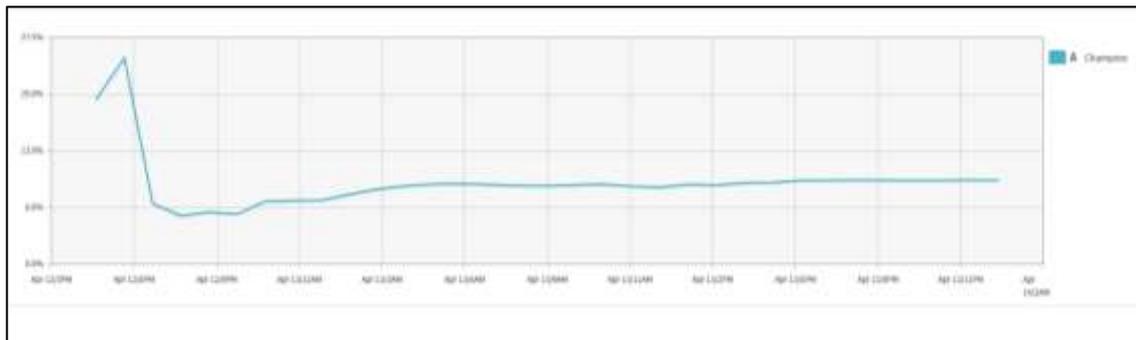


Figura 27. Gráfico de tendencia del porcentaje de conversión

4.3.1 Conclusiones y aprendizaje

TARJETA DE APRENDIZAJE	
Nombre de Prueba: ATALLPA “Pollería con sabores naturales”	Fecha de entrega: 10/04/2020
Responsables: El equipo de trabajo	
Paso 1: HIPÓTESIS	
Creíamos que	
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas evitaban comer papa frita. • Todas las personas que consumen pollo a la brasa consumían porque les gustaba. • No todos se sienten culpables al comer un pollo a la brasa. • Con respecto al “si no te comes la papita del pollo no engordas”, todos estarían de acuerdo. 	
Paso 2: OBSERVACIÓN	
Observamos	
<ul style="list-style-type: none"> • Que existe gran demanda de pedidos vía <i>Facebook</i> de productos de comida en este caso el Pollo a la Brasa • Las personas en las redes sociales no atinaban a preguntar el precio, más solo preguntaban en que zonas o distritos nos ubicábamos. • Muchas de las personas pedían servicio <i>delivery</i> • Unos pocos preguntaban sobre el menú que había • Muy pocas personas preguntaron el costo del producto • Las personas interactuaban y comentaban incluso compartían las publicaciones 	
Paso 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES	
A partir de ahí aprendimos que	
<ul style="list-style-type: none"> • Existe gran interés por un producto diferente en este caso que tenga un valor agregado como el beneficio hacia la salud. 	

- Las personas desean probar otras bebidas más sanas y no la típica *inca cola*
- Las personas desean el servicio *delivery* de forma significativa
- La plataforma de *Facebook* es un excelente canal para generar *leads*

Paso 4: Dicciones y Acciones

Por lo tanto haremos

- Ofrecemos dentro de nuestro servicio el servicio *delivery* asociado con los principales distribuidores de aplicativos.
- Las personas valoran más el producto que el precio, lo cual permite una elasticidad de precio a favor de la pollería.
- Se utilizará las redes sociales dentro del presupuesto de Marketing

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Planeamiento de objetivos de marketing

Se elaboró el planeamiento de objetivo de marketing, teniendo en consideración los objetivos de manera porcentual, los cuales serán medidos con sus respectivas formulas considerando un corto, mediano y largo plazo.

Tabla 4. Planeamiento de objetivos de marketing

Objetivos	Indicador %	Plazo		
		Corto	Mediano	Plazo
- Fidelizar el 70% de nuestros clientes, con un incremento de 10% anual.	Clientes recurrentes / total de clientes	70%	+ 10%	+ 10%
- Incrementar la Captación de nuevos clientes en un 10% anual.	Clientes nuevos año actual / Clientes nuevos año anterior	100%	+ 10%	+ 10%
- Incremento de ventas en un 3% anual.	(Ventas año actual / Ventas año anterior) - 100%	100%	+ 3%	+ 3%
- Incrementar en un 30% el posicionamiento de la marca en redes sociales.	(Seguidores año actual / Seguidores año anterior) - 100%	100%	+ 30%	+ 30%
- Alcanzar el 85% de satisfacción en clientes	Clientes satisfechos / Total de clientes encuestados	85%	85%	85%
- Alcanzar el 90% de satisfacción de atención post venta (reclamos).	Clientes satisfechos / Total de reclamos atendidos	90%	90%	90%

Fuente: Elaboración propia

5.2 Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo, se considerará las siguientes variables:

- Habitantes de Lima Moderna, Lima Sur y Lima centro.
- Habitantes con rango de edades entre 18 a 55 años.
- Personas que gustan del consumo de pollo a la brasa.

5.2.1 Tamaño de mercado total

Como mercado total, se toma en cuenta la población de Lima Metropolitana alcanzada en el año 2019, según información de (CPI, 2019), y que a su vez no sean vegetarianos ni veganos y prefieran el consumo de pollo a la brasa. Para hallar esta población se consideró información de Nielsen obtenida en el 2016, la cual indica que el 8% de peruanos son

vegetarianos y un 3% son veganos; así mismo, se considera información de Opino, que indica que el 75% de los peruanos consume pollo a la brasa y según Datum el 13% de personas tienen hábitos alimenticios saludables, dando como resultado un mercado total de 7 081 796 personas.

Tabla 5. Tamaño de Mercado total

Segmentación	Porcentaje	Población
Lima Metropolitana	100%	10,580,900
Vegetariana	- 8%	9,734,428
Vegana	- 3%	9,442,395
Consumidores de Pollo a la brasa	75%	7,081,796
Habitos alimenticios saludables	13%	920,634

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Tamaño del mercado disponible

Se calculó un mercado disponible en base a la aceptación del producto mediante las encuestas realizadas, en las cuales se obtuvo que un 92% de éstas están dispuesto a consumir un pollo a la brasa saludable con diversos sabores, dando como resultado un mercado disponible de 846 983 personas.

Tabla 6. Tamaño de mercado disponible

Segmentación	Porcentaje	Población
Mercado Total	100%	920,634
Aceptación del producto	92%	846,983

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target)

Se calculó el mercado operativo teniendo en cuenta una población con las mismas características como rango de edades y ubicación geográfica, esto basando en las encuestas realizadas; así mismo, se consideró un target del 3%, teniendo en cuenta que las pollerías actualmente posicionadas representan una participación del mercado entre 5,3% y 20,4% (El comercio, 2019). Las características consideradas fueron:

Geográficas. - mediante las encuestas realizadas se pudo determinar que dentro del 92% de encuestados que tienen aceptación por el producto, el mayor porcentaje de este pertenece a las zonas de Lima Moderna con un 35% y Lima Sur con un 34%.

Rango de edades. - mediante las encuestas realizadas se pudo determinar que dentro del 92% de encuestados que tienen aceptación por el producto, el mayor porcentaje de este se encuentra entre el rango de edades de 18 a 30 años con un 41% y entre los 31 a 50 años con un 48%.

ANEXO D – Rango de edades

Para determinar la población según zona geográfica y rango de edades se utilizó información de CPI, obteniendo como resultado un mercado operativo 34 917 personas.

Tabla 7. Determinación del mercado operativo

Segmentación	Porcentaje	Población
Mercado Disponible	100%	846,983
Lima Moderna	13%	113,496
Lima Sur	17%	147,375
Total Población Lima Moderna y Sur		260,871
Rango de edad 18 - 24 años	13%	33,391
Rango de edad 25 - 39 años	26%	66,522
Rango de edad 40 - 55 años	20%	51,392
Total Población Lima Moderna y Sur, con		151,305
Target	3%	4,539

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Según la Asociación Peruana de Agricultura, el crecimiento de consumo de pollo a la brasa crecerá en un 3.1% anual y a su vez se considera según investigadora de mercado Euro Monitor que para el 2023 esta alcanzará tasas de crecimiento de 3,1% y 4,4%, respectivamente, (Oblitas, 2019). Concluimos que nuestro proyecto crecerá un 3% en los 5 años de funcionamiento.

5.3 Estrategia de marketing

5.3.1 Segmentación

La determinación de la segmentación está basada en la investigación primaria realizada mediante las encuestas, concluyendo que, nuestra estrategia de segmentación comprende a hombres y mujeres con edades entre los 18 a 55 años con tendencia al consumo de alimentos saludables.

Demográfica. - Hombres y mujeres con edades entre los 18 a 55 años pertenecientes al NSE A y B.

Geográfica. - Lima, Perú; enfocado en distritos como Santiago de Surco, Barranco, Miraflores, Surquillo, San Borja, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

Psicográfica. - Sofisticados; son las personas que consideran el precio como factor de calidad, se aventuran a probar novedades, aspiran a ser admirados, asimismo invierten mucho en su cuidado personal. Por otro lado, personas con estilo de vida saludable orientado hacia la buena alimentación.

5.3.2 Posicionamiento

5.3.2.1 Marca

ATALLPA, es un pollo a la brasa diferente a los que actualmente ofrecen las pollerías, debido a que está hecho en base a una variedad de sabores que tienen insumos naturales.

5.3.2.2 Categoría

Saludable, definimos esta categoría teniendo en cuenta que es un pollo orgánico elaborado en base a insumos naturales que a su vez tienen beneficios saludables. Se consideró, esta propuesta, debido a dos factores; el primero un mercado que cuida su salud, el cual se encuentra en crecimiento; y el segundo, un plato de alto consumo como es el pollo a la brasa.

5.3.3 Target

Adultos y jóvenes, según nuestra investigación existe preferencia en la población con edades entre los 18 a 50 años, asimismo consideramos que, dentro de este rango de edades las personas son más cuidadosas con su físico y su salud.

5.3.4 Beneficio

Cuida tu salud, esto considerando que el pollo a utilizar será orgánico, así como los insumos para su preparación y la de sus complementos, los cuales a su vez serán de calidad.

5.3.5 Definición del posicionamiento

“ATALLPA, es un pollo a la brasa saludable para adultos y jóvenes que brinda cuidado de la salud con insumos orgánicos y de calidad.”

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto y servicio

La estrategia del producto/servicio se basa en una pollería que ofrece el sabroso pollo a la brasa con sabores naturales para recojo en establecimiento y por delivery bajo la marca ATALLPA. Su principal característica es contar con un chef con la experiencia en todo el proceso de la preparación, así como un especialista en nutrición para el cuidado de la salud. Esto nos ayudará en obtener un producto diferenciado en cuanto a sabor, calidad, y procesos de horneado.

Nuestras papas tendrán un corte y tamaño diferente al convencional, estas tendrán un aspecto fino y el pollo un sabor exquisito dado que utilizaremos nuevos insumos en el proceso de maceración aun no muy difundidos. Las ensaladas serán de alto valor nutritivo y de un sabor especial por el aliño natural que se usará, para que nuestros clientes tengan una experiencia inolvidable al comer un pollo a la brasa distinto. Así mismo nuestro proyecto ofrecerá los siguientes servicios a través de su plataforma virtual:

- Plataforma virtual para el servicio de delivery.
- Videos con información de nuestros productos con ofertas y promociones.
- Artículos destinados a la salud alimenticia.
- Absolver dudas y/o quejas mediante encuestas online que servirán para mejorar nuestras estrategias.

Para que nuestro proyecto sea sostenible en el tiempo, debemos estar siempre a la vanguardia y cambios en el mercado. Los gustos y preferencias de los clientes cambian constantemente y es necesario actualizar nuestras estrategias.



Figura 28. Pollo a la brasa como plato típico que más se consume en el Perú (INEI, 2018)

5.4.2 Diseño de producto / servicio

ATALLPA ofrecerá una alternativa diferenciada, en base a una cultura por el cuidado de la salud y la calidad en la preparación de nuestro pollo a la brasa, con sabores naturales para que nuestros clientes sientan que el cuidado de su salud siempre debe ir de la mano con la degustación de un plato por excelencia de la gastronomía peruana.

Se pondrá mucho énfasis en cumplimiento de los procesos de salud, donde cada responsable en la línea de cocina hasta el reparto cuente con los implementos de bio seguridad, como lo son; los lentes, guantes, mascarilla, y alcohol en gel, este estándar será auditado contantemente.

Adicionalmente se contará con los siguientes puntos:

- Insumos destinados al cuidado de la salud al momento de preparar el pollo a la brasa.
- Pollo y complementos preparados bajos en grasa.
- Información nutricional mediante canales de comunicación digitales.
- Carta de Menú virtual proporcionará las calorías de los platos.
- Mantendremos informados a nuestros clientes del cuidado en la preparación y cumplimiento de las normas de salubridad por conexiones en vivo mediante *Facebook Live*.
- Plataforma virtual para el servicio de delivery.

Tabla 8. Carta de entrada para la venta de ATALLPA

Platos	Descripción
Pollos a la brasa	
El Pollo Chinchoso	Pollo macerado en salsa en base a chincho.
El Pollo de M	Pollo macerado en salsa en base a muña.
El Andino	Pollo macerado en salsa en base a cúrcuma.
El de siempre	Pollo clásico en base a los aderezos de siempre.
Complementos	
La Blanca	Lechuga organica, tomates cherry, cebolla blanca y aceitunas verdes
La Moradita	Lechuga romana, choclo, champiñones y palta
La Verde	Esparragos, tomates cherry, pecanas y queso manchego rayado
Al wok	Papitas nativas o yucas salteadas con ajonjolí, oregano y tomillo.
Ensaladas	
La cocida	Papas sancochada al perejil.
Al hornito	Papas nativas al horno con tomillo.
El complemento frito	Papas fritas al aire.

Fuente: Elaboración propia

5.4.2.1 Producto

5.4.2.1.1 Atributos del producto

Pollo a la brasa con sabores naturales a base de hierbas y complementos para el cuidado de la salud en general, siendo la muña, cúrcuma, chincho los principales ingredientes.

Pollo orgánico. - El pollo orgánico a diferencia de los convencionales contiene 50% más de vitamina “A”, además de tener un mayor nivel de ácidos grasos de Omega-3 (Alimentos saludables, 2019). El Omega-3 a su vez es beneficioso para el corazón y ayuda a regular los niveles de triglicéridos y colesterol (Mercola, 2020).

Pollo Orgánico	Pollo Convencional
6 pollos de 2,8 Kg. por metro cuadrado	18 pollos de 3,4 Kg. por metro cuadrado
Sin estrés, antibióticos o estimulación de luz	Emplean antibióticos para enfrentar enfermedades
Salen al mercado hasta los 49 días	Salen al mercado a los 40 días
Se alimentan de maíz, sorgo, soya y verduras orgánicas	Se les dan vitaminas para propiciar su crecimiento

Figura 29. Crianza de pollo Orgánico versus Pollo convencional (Revista Moi, 2018)

Hierbas Naturales:

- **Muña.** - Es una planta oriunda de la sierra peruana que florece en las regiones de Ayacucho, Cusco y Puno. Es utilizada como infusión por sus propiedades carminativas y digestivas. Se utiliza como condimento en la comida cusqueña y puneña. Tiene un suave sabor a menta que la hace muy agradable, algunas personas la mezclan con té (Perú en su sazón, 2014).

La muña es popularmente usada para combatir el mal de altura en zonas de sierra y problemas estomacales como flatulencias. Tiene importantes contenidos de calcio y fósforo, el cual contribuye al mantenimiento de los huesos, mientras que el calcio contribuye a la normal coagulación sanguínea. También, puede encontrarse como ungüentos.

Valor nutricional	
Componentes / Components	Por 100g / Per 100g
Energía Energy	288 kcal
Agua Water	18 g
Proteínas Proteins	3.2 g
Grasa Fat	2.8 g
Carbohidratos Carbohydrates	66.3 g
Fibra Fiber	9.4 g
Carotenos A11	11.7
Calcio Calcium	2237 mg
Fósforo Phosphorus	289 mg
Hierro Iron	23.4 mg
Retinol Retinol	306 mg
Tiamina Thiamine	0.35 mg
Riboflavina Riboflavin	1.81 mg
Niacina Nicotin	5.85 mg
Ácido ascórbico-vitamina C Ascorbic acid	0.0085 mg



Figura 30. Valor nutricional y planta de la Muña (Peru info, s.f.)

- **Chincho.** - El chincho es muy utilizada en la gastronomía peruana. Su característico aroma es una especie muy valorada al igual que el huacatay. Con ella se da un sabor característico a las carnes condimentadas que posteriormente se cuecen en hornos de piedra. También, tiene un interesante uso medicinal gracias a su aceite esencial. Se conoce de sus propiedades antibacteriales siendo muy efectiva contra las bacterias como la Escherichia coli. Es anti fúngica, es decir, previene y alivia hongos (Jardineria On, s.f.).



Figura 31. Planta del Chincho (Gofresh, s.f.)

- **Curcuma.** - Considerada una planta mágica dadas sus características organolépticas y propiedades terapéuticas y protectoras, sobre todo a nivel hepático y cutáneo. En la selva baja crece en terrenos arcillo-limosos (playas) que fueron abonadas durante la etapa de creciente del río, dejando habilitado el terreno durante la vaciante. Tiene propiedades antioxidantes; la curcumina es capaz de aliviar problemas inflamatorios y se debe a la capacidad de inhibir la síntesis de prostaglandinas. Es poco calórica, baja en grasas y compuesta por carbohidratos (Peru info, s.f.).



Figura 32. Curcuma en polvo (Peru info, s.f.)

Valor nutricional			
NUTRIENTES	UNIDAD	VALOR POR 100g	VALOR POR 3g
Agua	g	12.85	0.39
Energía	Kcal	312	9
Proteínas	g	9.68	0.29
Lípidos totales (grasas)	g	3.25	0.10
Carbohidratos	g	67.14	2.01
Fibra dietética total	g	22.7	0.7
Azúcares totales	g	3.21	0.10
MINERALES	UNIDAD	VALOR POR 100g	VALOR POR 3g
Calcio, Ca	mg	168	5
Hierro, Fe	mg	55.00	1.65
Magnesio, Mg	mg	208	6
Fósforo, P	mg	299	9
Potasio, K	mg	2080	62
Sodio, Na	mg	27	1
Zinc, Zn	mg	4.50	0.14
VITAMINAS	UNIDAD	VALOR POR 100g	VALOR POR 3g
Vitamina C total (ácido ascórbico)	mg	0.7	0.0
Tiamina	mg	0.058	0.002
Tiamina	mg	0.058	0.002
Riboflavina	mg	0.150	0.004
Niacina	mg	1.350	0.041
Vitamina B-6	mg	0.107	0.003
Folato, DFE	µg	20	1
Vitamina B-12	µg	0.00	0.00
Vitamina A, RAE	µg	0	0
Vitamina A, IU	IU	0	0
Vitamina E	mg	4.43	0.13
Vitamina D (D2 + D3)	µg	0.0	0.0
Vitamina D	IU	0	0
Vitamina K	µg	13.4	0.4
LÍPIDOS	UNIDAD	VALOR POR 100g	VALOR POR 3g
Ácidos grasos saturados, total	g	1.838	0.055
Ácidos grasos monoinsaturados, total	g	0.449	0.013
Ácidos grasos poliinsaturados, total	g	0.756	0.023
Ácidos grasos trans, total	g	0.056	0.002

Figura 33. Valor nutricional de la cúrcuma (Peru info, s.f.)

Ensaladas y cremas. - Nuestras ensaladas estarán proporcionadas por las verduras más frescas y de alto valor nutricional y una variedad de cremas con ingredientes saludables y naturales.

5.4.2.1.2 Marca: Nombre - Término - Símbolo - Diseño

Nombre. - La Pollería, estará bajo la marca “ATALLPA” significado en lengua quechua “pollo”, fácil de pronunciar y de recordar.

Isotipo. - El símbolo que representara a nuestra empresa es la de un pollo de color verde con rojo, con delicada forma de fuego

Logotipo. - En lo que respecta al logotipo, este indica el nombre principal del negocio: “ATALLPA” predominando los colores verdes, rojo y gris. La elección de los colores se realizó teniendo en cuenta el producto y las sensaciones que queremos transmitir a los consumidores (Educadictos, s.f.).

- **Verde.** - Como nuestro mayor color utilizado enmarca las sensaciones de paz y tranquilidad los cuales son favorables al estado anímico y a la paz mental, esto también reflejado por nuestros insumos naturales y ecológicos.
- **Rojo.** - Tiene una visibilidad muy alta, el color resalta la característica de las brasas y la energía de nuestra marca. Es un color utilizado en marcas de alimentación debido a que este color abre el apetito.
- **Gris.** - Se escogió el gris como fondo por la elegancia y sabiduría de nuestra marca única en el mercado.

Con la marca, isotipo y logotipo, queremos generar un concepto de pollo a la brasa saludable.



Figura 34. Logo ATALLPA

5.4.2.1.3 Envase: Recipiente - Caja - Envoltura - Empaque

Se utilizarán los envases biodegradables e inocuos para la salud, los cuales tendrán como base un papel manteca, el cual no permitirá que el envase pueda absorber la grasa que pueda contener producto; estos envases estarán dentro de las bolsas de papel con un sticker de seguridad que permitirá que el producto salga sellado y llegue de igual manera a nuestro cliente.



Figura 35. Envase biodegradable



Figura 36. Empaque para llevar y delivery

5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

La estrategia que se establecerá es la de precios psicológico alto, debido a que el objetivo es lograr que el producto sea percibido de alta calidad. Así mismo, el precio está basado en la calidad de los productos y servicio que se ofrecerá a los clientes.

Para determinar el precio de nuestro pollo a la brasa se consideraron tres criterios:

- **Costo de producción.** - La elaboración de 1/4 pollo a la brasa ATALLPA tiene un costo de S/ 5.75.
- **Costo de envase.** - El costo por usa envases ecológicos es de S/ 3.00 en promedio al tamaño del producto.
- **Precio de venta.** – Los precios de nuestros platos fueron analizados en base a tamaños, siendo el de 1/4 el que predomina puesto que nuestras encuestas fueron respondidas por cada persona y no grupos familiares.
- **Precio de la competencia.** - Se realizó una investigación de los precios correspondientes a las pollerías con mayor participación en el mercado el cual arrojó un precio promedio de S/ 64.73.

Teniendo en cuenta estos tres criterios se determinó que el pollo a la brasa ATALLPA más guarniciones, tendría los precios especificados en la siguiente tabla.

Tabla 9. Precios de Pollo ATALLPA

Porciones	Precio
1/4 de pollo	S/21.00
1/2 pollo	S/38.00
1 pollo	S/64.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Costo de elaboración de Pollo a la brasa ATALLPA

Materia prima	Costo
1 pollo entero orgánico (aproximadamente 2 ½ kilos)	S/15.00
Atado de chincho	S/2.00
1 cucharada de limón	S/0.10
2 cucharada de sal	S/0.30
100 Gramos de kion rallado	S/0.09
Berros	S/0.20
Tomate cherry, 200 gramos	S/0.90
Lechuga	S/0.33
Esparrago	S/0.80
Aceite de oliva	S/1.00
Huevo	S/0.20
Aceite de soya	S/0.40
Papa Nativa	S/0.80
Costo Total	S/22.12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Precios de las pollerías más concurridas en Lima

Establecimientos	Precio por pollo entero
Timbó	S/70.00
Las Canastas	S/70.00
Hikari	S/55.00
El Pillo	S/60.00
Mediterráneo	S/60.00
La Leña	S/60.00
Hello Hollywood	S/80.00
Granja Azul	S/60.00
Donde Walter	S/60.90
Don Tito	S/80.00
Pardos chicken	S/70.90
Otros precio promedio	S/50.00
Precio promedio	S/64.73

Fuente: Elaboración propia

5.4.4 Estrategia comunicacional

ATALLPA, ha diseñado una estrategia de comunicacional intensiva, la cual será impulsada por medio de los siguientes canales:

Canales propios:

- *Facebook*: <https://www.facebook.com/Atallpa/>
- *Instagram*: <https://www.instagram.com/atallpa.polleriaperuana/>
- *WhatsApp*: 945731490
- *Delivery*: 274-2517
- Correo electrónico: atallpa.polleria@gmail.com
- Página web: www.Atallpa.com.pe

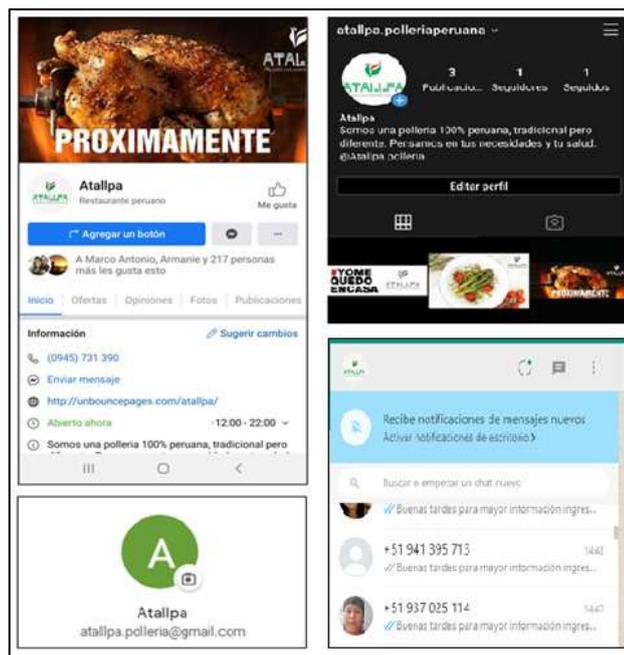


Figura 37. Canales Internos de comunicación con el cliente

5.4.4.1 Publicidad

Esta será manejada principalmente a través de la página web y redes sociales, las cuales en la actualidad tiene un mayor impacto en los clientes y es de un costo menor al de los medios tradicionales; y a su vez, te permite segmentar el público al que deseas llegar, ya sea por rango de edades, zona geográfica y demás preferencias.

El manejo de las redes sociales estará a cargo de un personal dedicado especialmente a interactuar con los clientes, realizar las publicaciones de los platos a ofrecer, promociones, consejos nutricionales y noticias de interés que estén ligadas al rubro gastronómico.



Figura 38. Figura de promoción de pollo ATALLPA

5.4.4.2 Promoción y Ventas

5.4.4.2.1 Consumidor

Se ha considerado realizar diversas estrategias dirigidas a los consumidores de ATALLPA, la cual permita dar a conocer el producto, y a su vez, fidelizar a los consumidores.

Programa de fidelización. - Este programa está enfocado en los consumidores frecuentes, a quienes se le brindara diversos beneficios como descuentos, obsequios y degustaciones de los nuevos sabores de pollos; siempre que se mantengan activos en el Programa Atallpa-Lovers. El programa consiste en mantener un consumo constante de los platos que ofrece ATALLPA, para lo cual, se ha diseñado una serie de niveles que comprenden ciertos beneficios.

Tabla 12. Niveles Programa de Fidelización

Niveles	Requisitos	Beneficios
Pollito Premium	-Realizar un mínimo de 25 pedidos durante 6 meses.	-Beneficios de nivel Pollito Silver. -Envío de Pollo gratis por el día de tu cumpleaños.
Pollito Silver	-Realizar un mínimo de 10 pedidos en 3 meses.	-Beneficios de nivel Pollito Bronze. -Degustaciones de los nuevos sabores y complementos totalmente gratis.
Pollito Bronze	-Ser parte de los clientes frecuentes del mes. -Recomendar nuestro programa a 3 amigos.	-Beneficios de nivel Pollito. -Doble participación en los concursos de las redes sociales.
Pollito	-Inscribirte en nuestro programa de fidelización "AtallpaLovers".	-Registro de pedido frecuente, te permitira hacer tú compra más ágil. -Registro de alergías, nos permitirás cuidarte y hacer de tu pedido, el ideal para ti. -Conocer de nuestras promociones antes que los demás.

Fuente: Elaboración propia

Consideraciones del programa ATALLPA-Lovers
¿Tienen algún costo pertenecer al programa Atallpa-Lover? No, es completamente gratis.
¿Cómo se, si mi inscripción fue registrada? No te preocupes, que recibirás un mail de bienvenida al programa de fidelización Atallpa-Lovers.
¿Cómo llego a ser un cliente frecuente? Mensualmente publicaremos en nuestra página web y redes sociales la cantidad promedio de pedidos frecuentes que hemos logrado, si realizaste mayor o igual cantidad de pedidos que la del promedio, alegrate por qué ya eres un cliente frecuente de Atallpa y recibirás un mail de bienvenida a nuestro
¿Si dejó de tener consumos por debajo del promedio de pedidos frecuentes del mes, pierdo mi nivel bronze? No, tener cantidad de pedidos iguales o mayores al promedio de pedidos frecuentes mensuales, solo es requisito para alcanzar el nivel bronze, más no es condicional para seguir manteniendo este nivel.
¿Qué tendría que pasar para perder uno de mis niveles? La única forma en la que podrías perder uno de tus niveles, es no completando al menos uno de los requisitos en
¿Al perder mi nivel, regreso a ser nivel estandar? No; esto solo ocurriría si te encontraras en el nivel bronze. De encontrarte en otro nivel pasaras automáticamente al nivel anterior al del que te encontrabas.

Figura 39. Consideraciones del programa Atallpa-Lovers

Obsequios. - Se ha considerado entregar un *merchandising* a cada uno de los nuevos clientes en su primer pedido, el cual está comprendido por un imantado.



Figura 40. Modelo de Imantado

Concurso. - Estos se llevarán a cabo mediante las redes sociales, los cuales permitirán la interacción de los consumidores y seguidores; así como, la difusión de la marca ATALLPA y llegada a nuevos clientes potenciales.



Figura 41. Promoción en redes sociales

5.4.4.2.2 Fuerza de ventas

Capacitaciones. - Trimestralmente se realizarán capacitaciones nutricionales constantes al personal encargado de la atención de ventas, las cuales contemplan los beneficios de los

insumos usados en la elaboración de los pollos a la brasa y sus complementos; así como, los índices de calorías que contiene cada plato según porciones. Estas serán llevadas a cabo por el nutricionista encargado de la evaluación calórica de los platos.

Bonos. - Se realizará evaluaciones de atención, que permitirán al personal encargado de las ventas acceder a bonos económicos mensuales. Estas evaluaciones, serán llevadas a cabo mediante las encuestas de atención realizada por los consumidores, siendo el mejor calificado el que tenga acceso al bono, el cual está comprendido por una tarjeta PROVIS con un valor de S/150.00.

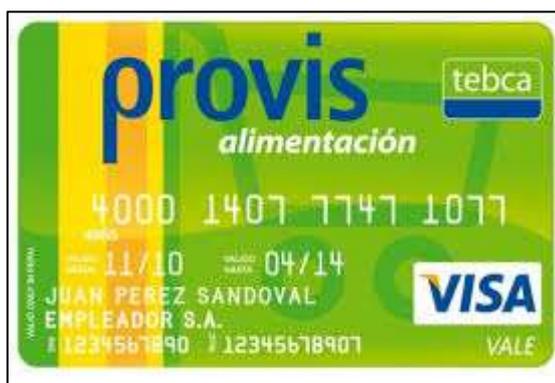


Figura 42. Medio de pago para los bonos

5.4.5 Estrategia de distribución

El canal de venta de ATALLPA será de venta directa. Los pollos a la brasa se preparan durante el día, los cuales son vendidos directamente al consumidor final. Se ha considerado establecer una estrategia de distribución selectiva, esto con la finalidad de seleccionar un punto estratégico para determinar el lugar de funcionamiento del local, teniendo en consideración la cercanía a los clientes. De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, se obtuvo como resultado de distrito con mayor aceptación del producto a Santiago de Surco. Esta estrategia tendrá los siguientes beneficios:

- Nos aseguraremos de estar presentes para atender a los consumidores que se identifican con nuestra idea de negocio.
- El ahorro en gastos de transporte para el consumidor y para ATALLPA.
- Sectorizar los puntos de venta permite mantener la calidad del servicio y como resultado de la buena atención al cliente, permitirá afianzar la marca ATALLPA.
- Esto nos permitirá tener una relación con frecuencia con los consumidores.



Figura 43. Canal de distribución de ATALLPA

5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Nuestro plan inicial es ingresar con un precio S/ 21.00 el 1/4 de pollo, y nuestra proyección de la demanda estará basada en nuestra capacidad instalada para la atención de 4 085 pedidos que representan el 45% de nuestro mercado operativo por mes para lograr los márgenes de rentabilidad esperados.

5.5.1 Plan de ventas

Nuestro presupuesto de Marketing estará destinado en su mayor proporción a las redes sociales como son *Facebook* y el *Instagram*, herramientas de ayuda visual que en la actualidad son los medios de comunicación más potentes, así como nuestra página web, que nos proyectará resultados favorables para dar a conocer y posicionar nuestra marca y nuestro producto, ya que el pollo a la brasa es un plato que el peruano no puede dejar de consumir.

“Cabe recordar que cada tercer domingo del mes de julio se conmemora el Día del Pollo a la Brasa desde hace diez años, fecha que fue acordada en la Resolución Ministerial 0441-2010-AG. Ese mismo año, el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) incluyó el consumo del pollo en la canasta básica familiar, y años atrás en el 2004 el Instituto Nacional de Cultura (INC) reconoció al pollo a la brasa como especialidad culinaria, según RD N°10661/INC.” (Actualidad Avípecuaria, 2019).

El mantenimiento de la web, redes sociales y merchandising, son los medios por los cuales reforzaremos nuestro objetivo de posicionar nuestro producto y la marca.

5.5.2 Proyección de la demanda

Para nuestra proyección tomamos referencia del crecimiento del sector avícola, un sector importante por concentrar nuestro principal insumo del pollo a la brasa el cual creció en 3% en comparación a enero 2019.

C3. PERÚ: PRODUCCIÓN DE CARNE DE AVE POR ESPECIE SEGÚN MES, ENERO 2019 - ENERO 2020.															
(Miles de toneladas)															
Mes	Total			Pollo			Pavo			Gallina Postura			Otras aves ¹		
	2019 ^P	2020 ^P	Var. %	2019 ^P	2020 ^P	Var. %	2019 ^P	2020 ^P	Var. %	2019 ^P	2020 ^P	Var. %	2019 ^P	2020 ^P	Var. %
Ene	139.8	144.0	3.0	131.6	135.6	3.0	1.4	1.4	3.9	3.1	3.2	3.3	3.7	3.7	0.0
Feb	125.5			117.7			1.3			2.8			3.7		
Mar	141.1			132.8			1.6			2.9			3.9		
Abr	145.6			137.8			1.4			2.8			3.6		
May	149.3			140.7			2.7			2.2			3.8		
Jun	149.3			140.4			2.8			2.3			3.8		
Jul	154.3			144.3			2.9			2.8			4.4		
Ago	156.7			146.7			3.0			2.8			4.2		
Set	150.5			140.0			3.2			3.0			4.3		
Oct	152.0			141.9			3.4			3.0			3.7		
Nov	144.9			135.1			3.3			2.6			3.9		
Dic	153.7			142.9			3.4			3.3			4.1		
Ene - Dic	1 762.9	144.0		1 651.9	135.6		30.3	1.4		33.7	3.2		46.9	3.7	

Figura 44. Boletín estadístico mensual de la producción y comercialización de productos avícolas enero 2020 (Ministerio de Agricultura, 2020)

Para el primer año ATALLPA estimaba un crecimiento del 10% en ventas gracias a toda la fuerza de marketing establecidas. Aunque, este crecimiento se ve afectado por la caída de todos los sectores del país a partir del mes de marzo ocasionada por la pandemia del nuevo coronavirus COVID-19 que paraliza todo comercio a nivel nacional, afectando directamente a la alta aglomeración de personas como son los restaurantes y locales de comida rápida.

Para la proyección de la demanda se consideró un crecimiento del 3.1%, el cual es el crecimiento actual en sector de pollos a la brasa. Se ha considerado que para el primer año las ventas se enfocarán en la atención por delivery propios, ventas en local (solo para llevar) y por aplicativos, los cuales serán los canales de atención más rápidos para llegar a nuestros clientes. No obstante, ATALLPA prioriza la salud antes que todo y solo trabajara con las aplicaciones que cumplan con las normas de bioseguridad en el marco de la ley (Peru Retail, 2020).

5.6 Presupuesto de Marketing

La publicidad, tendrá los siguientes costos:

Redes sociales (*Facebook e Instagram*). - Consistirá en contratar 10 avisos mensuales que tendrán un costo de aproximado de S/ 600.00 mensuales, los cuales contemplarán la creación de contenidos como fotos, videos llamativos y el análisis de los resultados. Estos contenidos estarán nuestro sector.

Asesoría nutricional. – Comprende las capacitaciones a la fuerza de ventas y los videos promocionales con información nutricional de los platos a ofrecer, la cual tiene un costo de S/ 1,200.00. Estas asesorías se realizarán tres veces al año y serán pagar por recibos por honorario.

Merchadising. - En compensación a sus compras frecuentes se obsequiará, salseros de cocina con logo de la empresa, los cuales serán enviados en los obsequios de Pollos a la brasa por cumpleaños, de nuestro programa Atallpa-Lovers. Se tiene en consideración nuestro mercado operativo de 4 539 personas y que los pollos por cumpleaños serán enviados a los clientes que se encuentren en el nivel Pollito Premium del programa Atallpa-Lovers, los cuales se estiman que serán un 4.73% del mercado operativo.

El costo destinado se distribuirá de la siguiente manera: salseros tendrá un costo de un millar de S/ 800.00. Los Imantados con los datos de la empresa serán entregados a los nuevos clientes, para lo cual se ha estimado un stock de dos millares para el primer año, el cual es equivalente a S/ 1,300.00 (Mercado Libre, 2020).

Página web. - mediante esta página destacaremos en promocionar nuestra marca; el objetivo de ATALLPA es lograr que el visitante proporcione sus datos de contacto y conseguir un posicionamiento de una empresa formal. El costo de mantenimiento anual según cotización realizada al representante de ventas Moisés Villalobos, el 24 de abril es de S/ 1,900.00.

Tabla 13. Gastos de Publicidad ATALLPA

Conceptos	Costo anual
Creación de página web	S/1,900.00
Redes sociales	S/9,000.00
Plataforma virtual	S/2,500.00
Merchandising	S/2,100.00
Entrevista con Nutricionista	S/3,600.00
Total	S/19,100.00

Fuente: Elaboración propia

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 Políticas Operacionales

Las políticas operacionales de ATALLPA están basadas en la Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines N°142-MINSA/2018/DIGESA y el cumplimiento de los valores de organización. Asimismo, se basa en la nueva Guía Técnica y Protocolo para los restaurantes y servicios afines con modalidad de servicio a domicilio, establecidos como medida de prevención ante el COVID-19.

6.1.1 Calidad

ATALLPA basará sus políticas de calidad en la metodología de Gestión de Calidad Total (TQM – *Total Quality Management*), ello permitirá la calidad integral de todos los procesos y sistemas empleados para la elaboración del pollo a la brasa y sus complementos; así como también de la atención a los clientes durante la venta y post venta. Dentro de los sistemas que se emplean para la elaboración del pollo a la brasa y sus complementos, se encuentra la elección de proveedores, para los cuales se considerará que cada uno de ellos cumpla con los estándares de calidad adecuados.

6.1.2 Procesos

Siguiendo las normas establecidas por los entes reguladores, ATALLPA ha diseñado las siguientes políticas para cada uno de sus procesos.

6.1.2.1 Recepción de Materia Prima

- Revisar y dar conformidad del buen estado de los productos solicitados.
- La mercadería deberá ser marcada con nombre y fecha de recepción.
- Toda mercadería debe ser guardada en su lugar correspondiente para asegurar el mantenimiento de la misma.

6.1.2.2 Pedido

- Todos los pedidos se realizarán por teléfono o de forma virtual, ya sea mediante la página web, *WhatsApp* o *Facebook*.
- Cada pedido tendrá un número de confirmación.

6.1.2.3 Preparación de pedido

- Todo personal autorizado al ingreso del área de cocina deberá realizarse el lavado correcto de manos, y deberá portar: mascarilla descartable, lente de seguridad, guantes de látex, cofia y una prenda superior de manga corta.
- La preparación de uno de los alimentos, así como el empaquetado final debe contar con un espacio exclusivo.

6.1.2.4 Envío y Recojo

- Los recojo de los pedidos serán programados previa cita, con una diferencia de horas de cinco minutos.
- Deberá mantenerse un distanciamiento de un metro entre cada persona, el cual estará marcado con *stickers* en la acera y será supervisado por el personal de vigilancia.
- La entrega de los pedidos se realizará mediante el personal asignado al reparto de delivery.
- El personal encargado del reparto deberá estar debidamente protegido con guantes, cofia, mascarilla, lentes y mameluco.
- Al iniciar y finalizar cada envío el personal de reparto deberá ser debidamente desinfectado, y deberá desinfectar su caja de reparto, siempre con alcohol.

6.1.2.5 Pago

- Las cancelaciones de los pedidos podrán realizarse mediante POS, transferencia en cuenta (Yape, Lukita, Tunki) y en efectivo.
- Los pagos que sean realizados en efectivo deberán ser recibidos en una bolsa transparente, en la cual pueda visualizarse el total del importe. De corresponder vuelto, éste será entregado de la misma manera.
- El comprobante de pago a otorgar a los clientes será la boleta electrónica, la cual será enviada vía correo o mediante WhatsApp.

6.1.3 Planificación

Para identificar los puntos de dolor y de mejoras en los procesos de ATALLPA, al igual que en las estrategias de la empresa se implementarán las siguientes políticas de planificación.

- Reuniones mensuales entre los jefes de áreas.
- Los jefes de área deberán analizar los indicadores internos y externos y determinar los puntos de dolor y mejora de ATALLPA.

- El Administrador junto con todo su equipo de trabajo acordarán los objetivos y estrategias a seguir para el logro de las ventas estimadas.

6.1.4 Inventarios

Con respecto a los insumos para la preparación de los pollos a la brasa y sus complementos, la política de inventarios se registrará de acuerdo a la norma, “lo primero que entra lo primero que sale” y los pedidos se realizarán de acuerdo a la proyección de ventas realizada. Asimismo, a fin de reducir costos el control del stock se realizará mediante una hoja de Excel en drive, esto con el fin de no recaer en gastos de software; este control se llevará de forma dual, y estará a cargo del administrador del local y del ayudante de cocina.

Con respecto a la maquinaria e instrumentos de cocina, equipos de cómputo y útiles de oficina, destinados al área administrativa, el inventario se realizará de forma mensual y dual. El inventario de maquinaria e instrumentos de cocina estará a cargo del responsable de cocina; y el inventario de los equipos de cómputo y útiles de oficina estará a cargo del administrador de la empresa.

6.2 Diseño de Instalaciones

Las formas a las cuales estábamos acostumbrados a comer, en lugares que convocaban grupos de personas ahora han pasado a ser solo recuerdos. La aparición del COVID 19 nos plantea ser innovadores y recurrir a la creatividad a la hora de plantear soluciones para la venta de comidas cumpliendo los protocolos y normas técnicas de bioseguridad alimentaria.

ATALLPA ofrece la alternativa del pollo a la brasa que asegura ser preparado en condiciones saludables logrando un producto de sabor intenso, que llegará a sus clientes mediante el delivery; preparado en instalaciones e infraestructura que cuentan con soporte tecnológico que generara confianza. Se garantiza el consumo y disfrute de un pollo a la brasa de calidad con altos estándares nutritivos, elaborados en espacios inocuos, higiénicos y seguros.

Mediante el uso de *Facebook Live* el público podrá verificar que la preparación del pollo a la brasa garantiza las ofertas de calidad. Los pedidos se realizarán vía celular, aplicativo, o página web y la comida se entregará en ventanillas según la hora programada de recojo, además de que se ofrecerá reparto despacho a domicilio.

El concepto del negocio será planteado en la propuesta arquitectónica con el manejo innovador de espacios, en los cuales el diseño girará en torno a la atención directa hacia el público, desde una isla de entregas y punto de partida de los repartos; no se contará con áreas

de aglomeración pública que se genera cuando se atiende en mesas. Dentro de las instalaciones de ATALLPA estará ubicada la cocina, herméticamente cerrada para evitar cualquier tipo de contaminación; la atención a los clientes se hará a través de ventanas ubicadas en una superficie envolvente transparente, que permitirá observar y comunicarse con el personal de ventas ubicado en el interior, en un espacio de transición entre el público, la atención y el ambiente posterior en el que se ubicará el área de preparación del pollo a la brasa, sus complementos y empaques.

La zona exterior contará con las veredas de acceso, áreas verdes, pista de acceso para entregas y estacionamiento de clientes como de vehículos para el reparto a domicilio.

6.2.1 Localización de instalaciones

Actualmente la obligatoriedad del distanciamiento social en los espacios públicos es un factor importante a la hora de conceptualizar el diseño de los ambientes de ATALLPA y sus funciones, así también las implicancias de su localización en el entorno urbano con respecto a la accesibilidad a este. ATALLPA, para poder operar y brindar su servicio requiere de una edificación con acceso a vías rápidas y estacionamientos.

Para poder evaluar las alternativas expuestas, realizamos una tabla, en la que ponderamos los distintos criterios:

Tabla 14. Ponderación para elegir ubicación del local ATALLPA

Factores	Peso	Calificación			Ponderación		
		Surquillo	Miraflores	Surco	Surquillo	Miraflores	Surco
Espacio libre	25%	2	0	3	0.5	0	0.75
Cercanía a clientes	30%	2	4	4	0.6	1.2	1.2
Accesibilidad a Avenidas principales	25%	3	3	4	0.75	0.75	1
Competencia	20%	2	2	3	0.4	0.4	0.6
Total	100%				2.25	2.35	3.55

Fuente: Elaboración propia

Por las razones mencionadas se ha escogido un terreno en el distrito de Santiago de Surco Antonio de Mendoza 176.

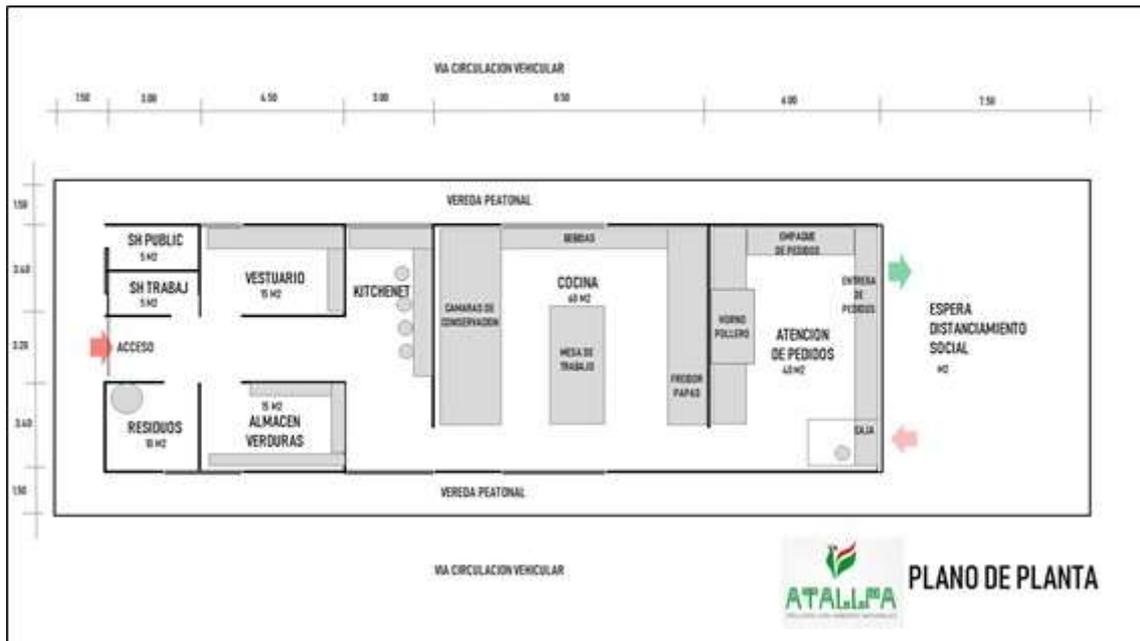


Figura 46 Distribucion del Local

Las áreas de servicios en la cual estarán los vestuarios, los SSHH para el personal y ocasionalmente para el público se ubicarán indirectamente ligados al módulo principal mediante una vereda.

La disposición de los ambientes y su hermeticidad tienen el objetivo de respetar los protocolos sanitarios de distancia social y cero contactos de los productos alimenticios con el público.



Figura 47. Exterior frontal de local

6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / Servicio

En el siguiente cuadro se muestran las especificaciones técnicas de nuestro producto. La categoría “A” está en relación a la descripción del pollo y sus insumos, la categoría “B” corresponden a las ensaladas y la “C” a las guarniciones. El producto final está compuesto por cada una de las categorías pollo, ensalada, guarnición y salsas (A, B, C, D) y la medida en peso, está en función a un pollo entero.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS					
Cod.	Producto	Descripción de insumos	Base	Peso	Herramienta de preparación
A	El Pollo Chinchoso	Agua filtrada, sal marina, pimienta negra, romero, cerveza artesanal, comino, ajos molido, ají panca molido, mantequilla clarificada, sillao de bajo sodio, Chincho molido.	pollo	400 gr	horno ecológico
A	El Pollo de M	Agua filtrada, sal marina, pimienta negra, romero, cerveza artesanal, comino, ajos molido, ají panca molido, mantequilla clarificada, sillao de bajo sodio, Muña en aceite.	pollo	400 gr	horno ecológico
A	El Andino	Agua filtrada, sal marina, pimienta negra, romero, cerveza artesanal, comino, ajos molido, ají panca molido, mantequilla clarificada, sillao de bajo sodio, cúrcuma 25% en aceite de oliva.	pollo	400 gr	horno ecológico
A	El de siempre	Agua filtrada, sal marina, pimienta negra, romero, cerveza artesanal, comino, ajos molido, ají panca molido, mantequilla clarificada, sillao de bajo sodio, aceite de oliva.	pollo	400 gr	horno ecológico
B	La Blanca	Lechuga orgánica , Tomates Cherry , Cebolla blanca , aceitunas verdes	Lechuga orgánica	250 gr	bold, Picadora
B	La Moradita	Lechuga romana , , Choclo , Champiñones, Palta	Lechuga Romana	250 gr	bold, cocina
B	La verde	Espárragos , Tomates Cherry , Pecanas, Queso manchego rayado	Espárragos	250 gr	bold, cocina
C	Al wok	Papitas nativas o yucas, ajonjolí, orégano y tomillo	Yuca ó Papas nativas	160 gr	Sartén, cocina
C	La cocida	Papas sancochada ó yucas al perejil y mantequilla clarificada	Papas ó yuca	160 gr	olla, cocina
C	Al hornito	Papas nativas, tomillo, sal marina, mantequilla clarificada	Papas nativas	160 gr	horno, cocina
C	El complemento frito	Papas, aceite de coco prensado en frío, sal marina	Papas amarilla	160 gr	Freidora al aire
D	Mayonesa de casa	huevo, aceite de oliva, zumo de limón, vinagre de manzana, sal marina	aceite de oliva	50gr	Licudora
D	ketchup	Tomate, cebolla, pimiento, ajos, miel, vinagre, sal, canela, clavo, pimienta	tomate	50gr	Licudora
D	Chimichurri	Perejil, orégano, ajo, cebolla, aji o pimiento picante, vinagre y aceite	Perejil	50gr	Licudora
D	Moztasa	Semilla de mostaza, vinagre, vino, cúrcuma, sal marina, miel	mostaza	50gr	Licudora

Figura 48. Especificaciones técnicas de platos ATALLPA

Estos ingredientes como se puede observar son los más saludables. Asimismo, aportan bajas calorías como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 15. Comparacion de calorías pollo tradicional

Tabla de calorías por 1/4 de Pollo a la brasa tradicional			
Ingredientes	Cal. / 100 gr.	Porcion (gr.)	Total Calorías
Pollo	146.5	450	659.25
Papas fritas	330	150	495
Ensalada	90	240	216
Cremas	150	1	150
Total Calorias			1520

Tabla 16 Comparación calorías pollo ATALLPA

Tabla de calorías por 1/4 de Pollo a la brasa (ATALLPA)			
Ingredientes	Cal. / 100 gr.	Porcion (gr.)	Total Calorías
Pollo	120	450	540
Papas fritas	97	110	106
Ensalada	95	280	266
Cremas	50	1	50
Total Calorias			962

Estos cuadros muestran la diferencia de las calorías del pollo a la brasa ATALLPA, en donde el total por ¼ de pollo es inferior a diferencia de uno convencional. También refleja que las proporciones en gramos no han sido necesarias disminuirlas para lograr menores calorías.

6.4 Mapa de Procesos y PERT

Nuestro mapa de procesos cumple la estrategia de la empresa, la cual se fundamenta en brindar un producto que aporte valor y que tiene como fin brindar la más alta calidad a los clientes. Este propósito se visualiza dentro de los procesos estratégicos de la empresa que involucra al plan de operaciones, donde existen políticas de calidad en los procesos operativos; a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Respecto a los procesos de apoyo están desarrollados en función a las capacidades y recursos que dispongamos del capital humano. Por ejemplo, si el canal de ventas por web fallara, no generaríamos las ventas del día perjudicando el flujo de ingresos.

Los procesos operativos son el corazón del negocio, y están integrados en macro procesos como abastecimiento, preparación, bioseguridad. Este último macro proceso está dentro de los demás procesos, el cual ha sido normado y dispuesto por parte del ejecutivo y es de obligatoriedad en el funcionamiento de restaurantes y servicios afines. Este protocolo de

bioseguridad ante el COVID-19 permite garantizar la salubridad de los colaboradores y evitar la intoxicación de los clientes consumidores de los productos. Estará integrado en toda la cadena de operaciones desde el ingreso del colaborador hasta su salida del establecimiento; desde el inicio de la producción hasta la entrega al cliente.

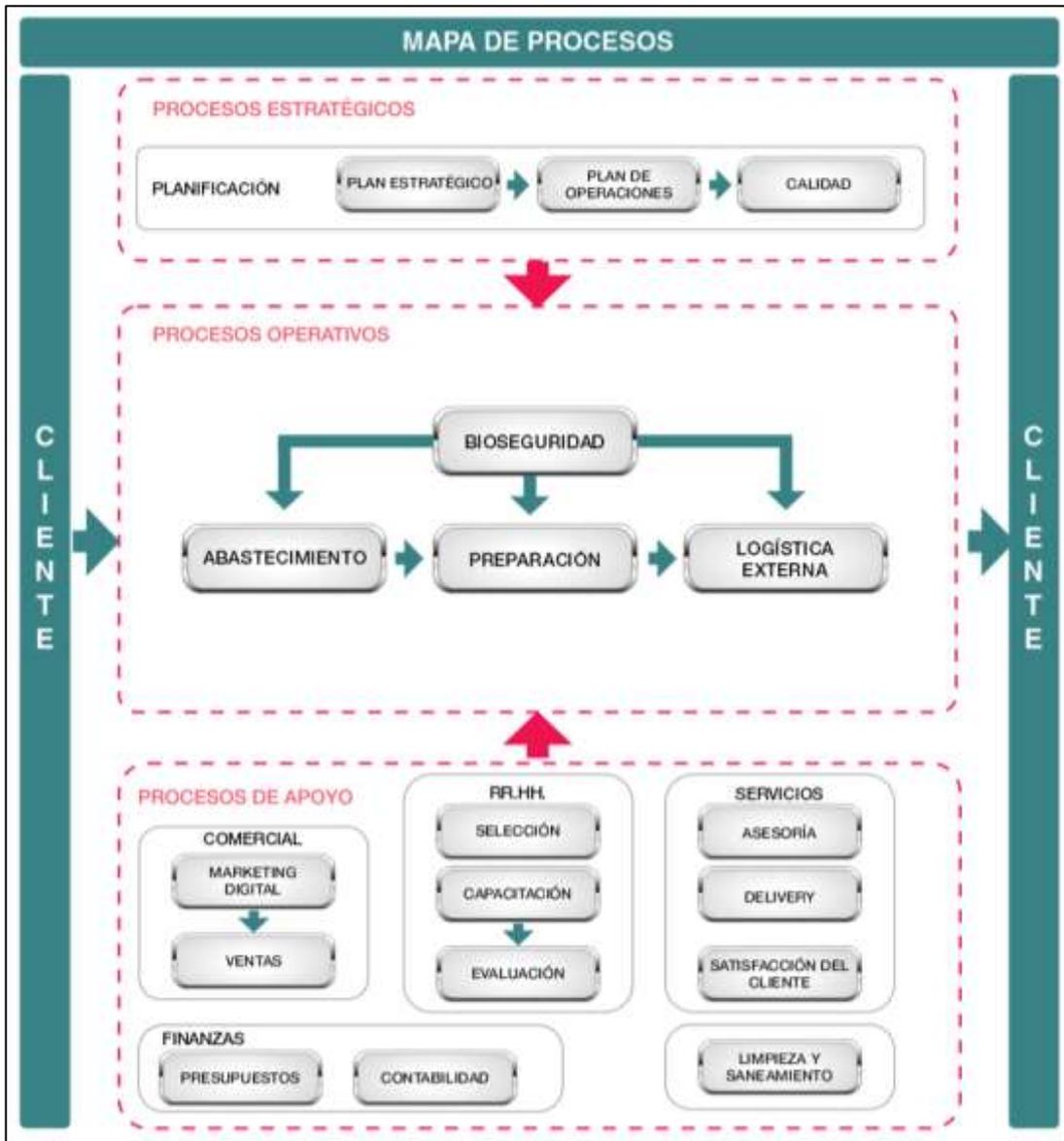


Figura 49. Mapa de procesos ATALLPA

Detallaremos el proceso operativo concerniente a la preparación del producto debido a que tiene mayores ciclos en el día. El abastecimiento de productos se realizará dos veces a la semana; es por ello, que nos enfocaremos en la preparación del pollo a la brasa donde se muestra poca holgura, adicionalmente los procesos de preparación que acompañan a este como las ensaladas y guarnición. Cabe mencionar que este diagrama de representación estará en función a la capacidad instalada como el horno, pero también el objetivo de ventas.

Tabla 17. Tiempos de procesos de preparación

TIEMPO DE LOS PROCESOS DE PREPARACIÓN			
CLAVE	ACTIVIDAD	PREDECESORA	T. ESP. MIN
A	RECEPCIÓN DE E INSPECCIÓN DE PEDIDO	NO APLICA	30
B	LAVADO DE POLLO	A	20
C	LAVADO DE ENSALADA	A	10
D	LAVADO DE COMPLEMENTO	A	10
E	ACONDICIONAMIENTO DEL POLLO	B	30
F	CORTADO DE ENSALADA	C	10
G	CORTADO DE COMPLEMENTO	D	10
H	COCIDO DE ENSALADA	F	20
I	COCIDO DE COMPLEMENTO	G	20
J	MACERADO DE POLLO	E	10
K	HORNEADO DE POLLO	J	60
L	CLASIFICADO DE ENSALADA	F	20
M	CLASIFICADO DE COMPLEMENTO	I	20
N	CORTADO DE POLLO	K	10
O	EMPAQUETADO Y SELLADO DE SEGURIDAD	N,M,L	15
TOTAL HORAS DE LOS PROCESOS DE PREPARACIÓN			5
TOTAL HORAS DEL CICLO DE PREPARACIÓN CON PROCESOS SIMULTANEOS PARA 30 POLLOS ENTEROS			3

Fuente: Elaboración propia

Como apreciamos en el cuadro se ha determinado un lote de treinta pollos según la capacidad de un horno en una hora y se ha categorizado los procesos de preparación de pollo, complemento y de ensalada. Estos procesos se pueden trabajar simultáneamente. Por ejemplo, si para la preparación de los pollos toman 2,9 horas, a su vez otro colaborador podría realizar las ensaladas. En el siguiente diagrama PERT mostramos esta relación.

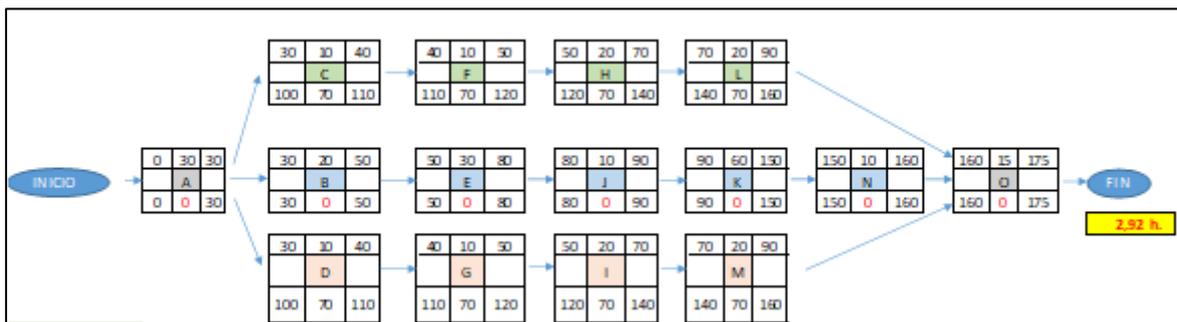


Figura 50. Diagrama PERT

Se observa que para la preparación de las treinta unidades de pollos enteros se tiene una duración de 175 minutos igual a 2,95 horas incluidos sus acompañamientos y empaquetados de seguridad, etc. Según la proyección de ventas se ha calculado una venta diaria de 171 unidades de ¼ de pollos. Por ello, se ha determinado el siguiente cálculo.

Tabla 18. Horas objetivas para demanda

HORAS SEGÚN OBJETIVO VENTAS				
HORAS		POLLOS		LOTE 1/4
3	=	30	=	120 und
4	=	42.8	=	171 und

Con esto se ha determinado que serán necesarias cuatro horas para cubrir la venta diaria; sin embargo, se conoce que este tiempo puede estar distribuido a lo largo del día según los pedidos.

Finalmente es posible determinar la cantidad de colaboradores. A partir del análisis PERT existe holgura en el proceso del pollo, por ello es posible atribuir las actividades de ensaladas y acompañamientos a un solo colaborador.

Tabla 19. Requerimiento de trabajadores

Procesos	120 und.	171 und.	Trabajador
PROCESO POLLO	2.9 h.	3.6 h.	Hornero
PROCESO ENSALADAS	1.5 h.	1.9 h.	Ayudante A
PROCESO COMPLEMENT.	1.5 h.	1.9 h.	Ayudante A
CANTIDAD DE COLABORADORES			2

Con ello concluimos que serán necesarios dos colaboradores en la cocina liderada por un hornero y un ayudante para el proceso de preparación. Cabe señalar que esto solo es para el proceso de preparación del producto. Asimismo, se concluye que la capacidad instalada de un horno, satisfacen los objetivos de ventas.

6.5 Planeamiento de la Producción

6.5.1 Gestión de compras y stock

ATALLPA como negocio de venta de comida directa y por delivery se registrará a las normas de las autoridades de la salud.

Los restaurantes deben cumplir las disposiciones sanitarias establecidas en la Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines NTS N°142-MINSA/2018/DIGESA, aprobada por R.M. N° 822-2018/MINSA y la Guía Técnica para los Restaurantes y Servicios Afines con Modalidad de Servicio a Domicilio, aprobada por R.M. N°250-2020/MINSA” (MINSA, 2018).

Nuestros procedimientos de compras estarán alienados a mantener la calidad y también el cuidado de la salud, es por ello que se gestionará la compra y recepción de la siguiente manera:

Compra de insumos. - Los pedidos se realizarán de manera formal vía correo o llamada telefónica a los proveedores, indicando la cantidad requerida para la semana, los cuales deben ser atendido y entregado al día siguiente. El pollo por ser el principal insumo tendrá un trato diferencial al resto de los productos que completan la preparación del pollo a la brasa siendo su pedido cada dos días a la semana.

Recepción de insumos. - Los proveedores deberán enviar a su personal bajo las estrictas normas de salubridad emitidas por el gobierno y siguiendo con las reglas de higiene apropiadas, los cuales deben estar debidamente uniformado con un traje de bioseguridad, lentes, escudo facial, mascarilla y guantes. Asimismo, el personal de ATALLPA estará protegido con los mismos implementos de seguridad. Para el control de los insumos, se deberán realizar las siguientes acciones:

- Se verificará si es el proveedor es el correcto y la documentación correcta.
- El peso de las verduras será verificado mediante una balanza de propiedad de ATALLPA.
- Se verificará que el pollo no presente golpes, ni estructura pegajosa u olor rancio.
- Se verificará la fecha de elaboración y vencimiento de los insumos industriales, así como el sello de estos.

Por ser un tipo de negocio en el que el producto siempre debe estar fresco es recomendable contar con proveedores que puedan abastecer en el momento que se requiera y/o tener proveedores alternativos con la misma calidad de los insumos. Las compras de productos para el preparado del pollo a la brasa serán semanalmente ya que son de rápida salida.

Las compras de envases, servilletas y bolsas/papeles ecos amigables serán de forma mensual para el primer semestre luego tendremos un promedio de consumo para ajustar el pedido y ahorrar costos negociándolo de manera anual. Los insumos de limpieza y de bioseguridad serán mensuales siempre ya que son los que ayudaran a mantener siempre la calidad e higiene del local.

Adicional a todo el proceso de compras detallado no podemos olvidar que no podremos abastecernos siempre con los insumos en cantidades exactas, debido a que podríamos recibir algún pedido extra no programado, también se deberá considerar un margen de error humano al momento de hacer la preparación. Todo esto debe ser aliviado por el apoyo de los proveedores mediante contratos a corto y largo plazo con cláusula tipificando estas excepciones.

PROVEEDORES PRINCIPALES								
Punto Organico								
San Fernando								
Terra Pack peru								
Moran Alimentos del Peru								
A1 del peru								
PROVEEDORES POR CONTINGENCIAS								
Wong								
Redondos								
Emmsa, mercado mayorista								
PRODUCTOS	Punto Organico	San Fernando	Terra Pack peru	A1 del peru	Moran Alimentos del Peru	Wong	Redondos	Emmsa, mercado mayorista
Pollo entero orgánico	x	x				x	x	
Chincho	x			x	x			x
Limon	x			x		x		x
Sal	x			x		x		x
Kion	x			x	x	x		x
Muña	x			x	x			x
Curcuma	x			x	x			x
Berros	x			x	x	x		x
Tomates cherry	x			x	x	x		x
Lechuga	x			x	x	x		x
Esparrago	x			x	x	x		x
Aceite de oliva, de coco y de soya	x			x	x	x		x
Variedad de papas nativas	x			x				x
Envases eco amigables			x					
Bolsas/Papel ecologicos(as)			x					
FRECUENCIA DE PEDIDOS	ENTREGA A LA SEMANA		DIAS					
Punto Organico	2		Lunes y Viernes					
San Fernando	2		Martes y Jueves					
Moran Alimentos del Peru	1		Lunes					
A1 del peru	1		Lunes					
Wong	1		Lunes					
Redondos	1		Lunes					
Emmsa, mercado mayorista	1		Lunes					
FRECUENCIA DE PEDIDOS	ENTREGA AL MES							
Terra Pack peru	1							
Implementos de Bioseguridad	ENTREGA AL MES							
Segurindustria	Tarjes Tyvek y lentes							
Focus ingenieros	Mascarilla descartables. Guantes, tocas, mandilones, escudos faciales.							
Cobracom	Alcohol en gel, Alcohol 90°, felpudos para limpiar zapatos, jabon liquido							
Grafimundo	Formateria							

Figura 51 Lista de proveedores

6.5.2 Gestión de calidad

Nuestra gestión estará basada en tres pilares fundamentales y estrategias para el óptimo funcionamiento de ATALLPA.

- **Primer pilar.** - Como principal pilar en nuestra gestión de calidad será siempre nuestra preocupación por cuidar la salud de nuestros clientes, es por ello que cumpliremos a cabalidad las normas de salubridad implementando siempre nuevas formas de atención y minimizando las amenazas contra la vida y la salud.
- **Segundo pilar.** - En nuestra gestión de calidad será contar con insumos de primera calidad, es por ello que nuestros principales proveedores deberán contar con todas las capacitaciones y mantener altos estándares de calidad y certificaciones ISOS. Esto es importante para generar un alto valor a nuestro pollo a la brasa y diferenciarnos de nuestra competencia fortaleciendo nuestro crecimiento en el mercado.

Aspectos de calidad que se deberán contemplar para nuestros proveedores:

- La calidad de sus productos.
 - Las características de los productos ofertados.
 - Contar con los permisos acorde a ley de municipios.
 - Un buen servicio de venta y de post venta.
 - Reconocimientos nacionales e internacionales.
- **Tercer pilar.** - ATALLPA considera importante que el personal este en constante capacitación para la manipulación de alimentos, requisito fundamental para mantener siempre la calidad y obtener los certificados necesarios para darle más valor a la marca. La capacitación y certificación deberá considerarse dentro del margen de la norma de DIGESA en buenas prácticas de manipulación de alimentos que está a cargo de APEGA, desarrollando así un crecimiento profesional de los colaboradores el cual será beneficioso para la empresa.
 - La misión y visión es ser reconocidos por el mercado como una de las mejores cadenas de pollerías del sector. Por ello, se deberá considerar a la gestión de calidad como parte fundamental para lograr y mantener un crecimiento constante, es por este objetivo que se deben implementar ciertas estrategias:
 - Análisis constante sobre cambios en el mercado en cuanto a gustos y expectativas de los clientes.

- Analizar las respuestas de las encuestas *inhouse/Online* solicitadas durante el servicio de cada cliente.
- Reuniones de mejora continua con nuestros colaboradores con frecuencias quincenales.
- Reforzar siempre el trabajo en equipo.
- Generar un clima laboral positivo y de confraternidad entre colaboradores y empresa.

6.5.3 Gestión de proveedores

ATALLPA manejará estándares para tomar la decisión de formar alianzas estratégicas con sus principales proveedores, con el fin de generar siempre el valor agregado que se le ofrece al cliente.

Los principales criterios para considerar son:

- **Una relación ganar y ganar.** - Bajo este criterio se desea que ambos tengamos un beneficio mutuo y no individual.
- **Responsabilidad social.** - Deberán contar con un plan de aporte a la sociedad como medio de concientización a las personas y reforzar nuestra imagen.
- **Horarios de trabajo.** - Deberán ser flexibles acordes a las necesidades respetando los horarios establecidos en los contratos.
- **Seguimiento.** – Se evaluará el desempeño, cumplimiento, retrasos y pérdidas económicas para la empresa, esto deberá realizarse de manera trimestral el primer año.

Proceso de selección. – Es una importante pieza en el proceso de la búsqueda de la calidad que ofreceremos al cliente; al igual que los aspectos y criterios utilizados para seleccionarlos. Se considera que sus productos tendrán un impacto positivo en la satisfacción de los clientes. Para lo cual se ha establecido el siguiente proceso:

- **Búsqueda de información.** - Consideraremos diversas fuentes de información para localizar a los potenciales proveedores, como: internet, redes sociales y notas de prensa. Posteriormente se realiza una preselección de tres proveedores de pollos y cuatro proveedores de insumos como son las hierbas naturales y los complementos.
- **Solicitud de información.** - Nuestro primer contacto con los potenciales proveedores será mediante llamada telefónica y se agendará reuniones para

conocerlos y revisar al detalle sus productos, procesos de logística y su respaldo financiero.

- **Evaluación y Cumplimiento de criterios.** - Una vez reunida la información de todos los potenciales proveedores, se realizará un cuadro comparativo, creando una base de datos preliminar para clasificar y comparar los aspectos administrativos, económicos y de calidad entre ellos. Para el cumplimiento de aspectos y criterios ya mencionados, será considerado primordialmente:
 - Cercanía / Locación: Es primordial contar con sucursales o la sede central para que sea un canal de comunicación y entrega rápida y directa.
 - Portafolio de productos variados.
 - Capacidad de atención rápida de requerimientos.
 - Calidad y garantía.
 - Condiciones económicas.

Los proveedores que califiquen con un promedio ponderado mayor a cinco serán los virtuales ganadores.

- **Selección de proveedores.** - En esta etapa los proveedores que cuenten con los puntajes antes mencionados serán considerados los “proveedores elegidos”. Antes de emitir un acuerdo o contrato comercial, se solicitará las referencias de clientes, ficha RUC, vigencia de poderes con una antigüedad de tres meses, y una muestra aleatoria de su producto; con el fin de testear y percibir el servicio de estos, debido a que ATALLPA se caracteriza por brindar un servicio de calidad, los proveedores deberán estar alineados a nuestro servicio.

Con la conformidad de esta última etapa se confirma al 100% la elección de los proveedores; seguidamente se inicia la formalización de labores con un acuerdo comercial o contrato, y la oficialización en la base de datos de la empresa. Todo el proceso de evaluación y selección será llevado a cabo por los socios de la empresa o la mayoría de estos para la toma de decisiones.

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

A continuación, se detalla la inversión en activos fijos tangibles, por un valor de S/ 30,108.

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Balanza electrónica	144	1	144	SI	26	170
Congeladora comercial	839	1	839	SI	151	990
Refrigeradora comercial	4,898	1	4,898	SI	882	5,780
Campana extractora	270	1	270	SI	49	319
Cocina industrial de acero inoxidable.	1,890	1	1,890	SI	340	2,230
Filtro de agua	181	2	363	SI	65	428
Freidora papas al aire Marca: Phoenix	4,441	1	4,441	SI	799	5,240
Horno ecológico para pollo a la brasa	5,212	1	5,212	SI	938	6,150
Lavadero	805	1	805	SI	145	950
Fuente de acero inoxidable	174	3	521	SI	94	615
Set de cuchillos	174	6	1,042	SI	188	1,230
Set de ollas y sartenes de acero	382	3	1,147	SI	206	1,353
Vasijas para cremas de acero	35	1	35	SI	6	41
Alacena multiusos	208	15	3,127	SI	563	3,690
Anaqueles	625	2	1,251	SI	225	1,476
Mesa de trabajo	452	1	452	SI	81	533
Mostrador cocina	834	1	834	SI	150	984
Equipo de Computo	1,864	1	1,864	SI	335	2,199
Impresora Multifuncional	636	1	636	SI	114	750
Escritorio	169	1	169	SI	30	199
Silla ergonomica	169	1	169	SI	30	200
Total Tangibles			30,108		5,419	35,527

Figura 52 Inversion en activos fijos

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

Adjuntamos el detalle de los costos y gastos pre operativos establecidos:

Para la preparación del pollo ATALLPA se necesitan:

Materia prima	Costo
1 pollo entero orgánico (aproximadamente 2 ½ kilos)	S/15.00
Atado de chincho	S/2.00
1 cucharada de limón	S/0.10
2 cucharada de sal	S/0.30
100 Gramos de kion rallado	S/0.09
Berros	S/0.20
Tomate cherry, 200 gramos	S/0.90
Lechuga	S/0.33
Esparrago	S/0.80
Aceite de oliva	S/1.00
Huevo	S/0.20
Aceite de soya	S/0.40
Papa Nativa	S/0.80
Costo Total	S/22.12

Figura 53 Costos de producción

Asimismo, nuestros gastos pre-operativos tendrán un importe de S/ 15,743.

Gastos pre operativos	
Descripción	Año 0
Constitución de empresa	900
Registro sanitario	550
Licencia municipal	240
Registro de marca	500
Inscripción en el Registros Públicos	150
Trámites en Ministerio de Salud	150
Gastos Notariales	300
Asesoría Legal	200
Habilitación de Local	1,000
Reserva de nombre SUNARP	21
Software	3,540
Plataforma virtual	2,950
Página web	2,242
Garantía alquiler local	3,000
Total	15,743

Figura 54 Gasto pre operativos

Nuestra inversión en activos fijos, costos y gastos pre operativos serán parte fundamental de la puesta en marcha de nuestro proyecto y bajo una estrategia de crecimiento debemos siempre estar viendo formas de generar eficiencia y ser una empresa comprometida para la obtención de resultados y objetivos.

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Objetivos organizacionales

ATALLPA ha establecido sus objetivos de recursos humanos tomando en cuenta la relación con su cliente interno, el cual es uno de los pilares fundamentales de la organización.

- Lograr que todos los colaboradores se comprometan con la misión, visión y cultura organizacional de ATALLPA.
- Crear un clima laboral de familiaridad entre los colaboradores basándonos en los valores de la organización al primer semestre de inicio de actividades.
- Realizar capacitaciones trimestrales, fomentando el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.
- Aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores al 90%.
- Realizar reuniones de integración anuales, fomentando el compañerismo y socialización entre los colaboradores.
- Minimizar la rotación de personal en un 20% anual.

7.2 Naturaleza de la Organización

ATALLPA es una organización con fines de lucro, formada por cuatro socios con capital privado. Teniendo en cuenta las siguientes características se ha decidido constituir la como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC):

- No se requiere un mínimo de capital.
- El capital aportado puede ser en efectivo o bienes.
- La formación de un directorio no es obligatoria.
- Debe contar con una junta de accionistas.
- Debe contar con un Administrador
- Debe contar con una cuenta bancaria.
- Los socios no responden personalmente a las deudas sociales.

En base a estas características los socios acordaron que el capital aportado será en efectivo y en partes iguales, el cual será administrado por medio de una cuenta bancaria. Asimismo, se acordó que no se contará con un directorio, pues la empresa estará dirigida por Administrador.

7.2.1 Organigrama

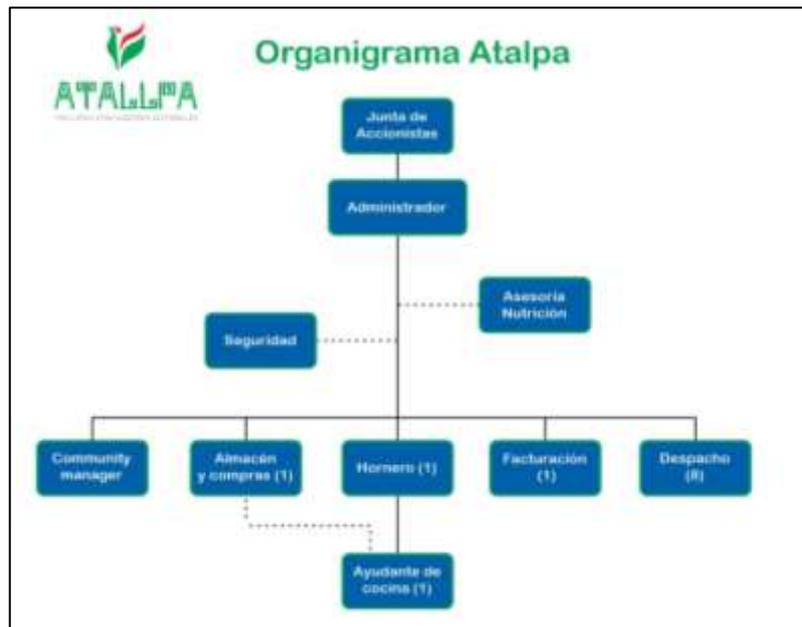


Figura 55. Organigrama ATALLPA

7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

- Administrador

					
Descripción del puesto					
Nombre del puesto :		Administrador			
Misión del Cargo					
Funciones, responsabilidad y autoridad		Responsabilidad		Autoridad	
Representación Administrativa y laboral		X			
Análisis de la situación de la empresa, implementación de planes estratégicos y presupuestos de operaciones.		X			
Dirigir, controlar el cumplimiento de los objetivos de Marketing		X			
Análisis financieros y estrategias para la rentabilidad y utilidades de los accionistas.		X			
Reclutamiento, motivación y capacitación del personal y resolución de problemas en tienda.		X			
Requisitos					
Experiencia		Comprobada			
Educación		Universitario- Administración de Empresas			
Conocimientos específicos		Especialización en Desarrollo de Negocios - RRHH			
Competencias requeridas					
Competencias organizacionales		Grado			
		A	B	C	D
Ética		X			
Comunicación asertiva		X			
Liderazgo		X			
Orientación al cliente		X			
Pensamiento estratégico		X			

Figura 56. Diseño de puesto Administrador ATALLPA

- *Community Manager*

					
Descripción del puesto					
Nombre del puesto :		Community Manager			
Misión del Cargo					
Funciones, responsabilidad y autoridad		Responsabilidad		Autoridad	
Implementar estrategias de plan de marketing digital		X			
Gestionar contenido para nuestras redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube).		X			
Redacción de Contenidos (Boletines, notas, post, concursos, etc) Web Page		X			
Coordinación, seguimiento y contacto con influencers de la marca, reporte de resultados		X			
Fidelización y gestión de satisfacción de los clientes. CRM		X			
Requisitos					
Experiencia		3 años			
Educación		Tecnico			
Conocimientos específicos		Plan de Marketing Digital / Herramientas de diseño digital			
Competencias requeridas					
Competencias organizacionales		Grado			
		A	B	C	D
Orientación al cliente		X			
Orientación a los resultados		X			
Iniciativa - Autonomía		X			
Desarrollo de relaciones		X			
Habilidades mediáticas		X			

Figura 57. Diseño de puesto Community Manager ATALLPA

- Cocinero – Hornero

					
Descripción del puesto					
Nombre del puesto :		Cocinero - Hornero			
Misión del Cargo					
Funciones, responsabilidad y autoridad		Responsabilidad		Autoridad	
Controlar y medir las temperaturas de cocción, Mantener los estándares de bioseguridad y calidad.		X			
Tener dispuestos todos los instrumentos, ingredientes y alimentos preparados para cocinar.		X			
Controlar adecuadamente el listado de porciones de productos (Pesos y tamaños) en la preparación de los platos		X			
Antes del reparto y/o despacho de los alimentos debe verificar el punto de cocción así como la sazón adecuada al paladar de aceptación de los comensales.		X			
Preparación de platos conforme a la especificación de carta establecida con apoyo del ayudante de cocina.		X			
Requisitos					
Experiencia		3 años			
Educación		Tecnico			
Conocimientos específicos		Gastronomía / Diploma cocina saludable / Limpieza y seguridad alimentaria ISO 22000			
Competencias requeridas					
Competencias organizacionales		Grado			
		A	B	C	D
Trabajo en equipo		X			
Orientación al cliente		X			
Autocontrol		X			
Liderazgo		X			
Alta adaptabilidad - Flexibilidad		X			

Figura 58. Diseño de puesto Cocinero - Hornero ATALLPA

- Ayudante de cocina

					
Descripción del puesto					
Nombre del puesto :		Ayudante de cocina			
Misión del Cargo					
Funciones, responsabilidad y autoridad		Responsabilidad		Autoridad	
Mantener los estándares de bioseguridad y calidad, limpieza del área.		X			
Tener dispuestos todos los instrumentos, ingredientes y alimentos preparados para cocinar.		X			
Colaborar en la preparación de alimentos de acuerdo al menú.		X			
Buena manipulación de los equipos, utensilios de cocina y encargado de mantener el orden y la limpieza de la cocina		X			
Picar las verduras y demás insumos necesarios de acuerdo a las indicaciones del Cocinero Chef.		X			
Requisitos					
Experiencia		2 años			
Educación		Técnico			
Conocimientos específicos		Cocina o afines			
Competencias requeridas					
Competencias organizacionales		Grado			
		A	B	C	D
Trabajo en equipo		X			
Orientación al cliente		X			
Autocontrol		X			
Calidad de Trabajo		X			
Dinamismo Energía		X			

Figura 59. Diseño de puesto Ayudante de cocina ATALLPA

- Repartidor motorizado

					
Descripción del puesto					
Nombre del puesto :		Repartidor Motorizado			
Misión del Cargo					
Funciones, responsabilidad y autoridad					
Funciones, responsabilidad y autoridad		Responsabilidad		Autoridad	
Realizar la entrega de los pedidos en dirección y tiempo establecido.		X			
Cumplir con los protocolos de servicio y entrega establecidos por la compañía.		X			
Reportar las entregas de los pedidos de manera oportuna al auxiliar de rutas.		X			
Reportar al auxiliar de rutas cualquier incidencia en el reparto.		X			
Cumplir con los indicadores de productividad establecidos.		X			
Requisitos					
Experiencia		2 años			
Educación		Secundaria			
Conocimientos específicos		Brevete BIIC (moto) - Disponer de moto lineal en buenas condiciones			
Competencias requeridas					
Competencias organizacionales		Grado			
		A	B	C	D
Colaboración		X			
Orientación al cliente		X			
Perseverancia		X			
Ética		X			
Integridad		X			

Figura 60. Diseño de puesto Repartidor motorizado ATALLPA

7.3 Políticas organizacionales

Las políticas organizacionales de ATALLPA han sido establecidas en base al logro de los objetivos organizacionales y contemplan las responsabilidades y normas de la empresa, las cuales deben ser acatadas por todos los colaboradores de la organización.

7.3.1 Políticas de selección, contratación e inducción

Todo nuevo colaborador deberá haber cumplido con el proceso de selección establecido por ATALLPA.

- Toda contratación iniciará con un periodo de prueba de tres meses.

- Posterior al periodo de prueba, los contratos a celebrarse serán a un periodo de un año.
- Todo nuevo colaborador recibirá una inducción de un periodo de una semana.
- Todo colaborador recibirá una inducción de acuerdo al puesto que desempeñará; y este será enseñado por el personal administrativo, el primer día de laborales de su puesto.
- De haber evidencia de incumplimiento de alguna de las normas internas establecidas por la empresa, ATALLPA podrá disolver el contrato del colaborador, previa comunicación al mismo.
- La renuncia de todo colaborador deberá ser presentada formalmente y con un mínimo de 15 días calendarios.

7.3.2 Políticas de remuneración

- El sueldo mínimo está en base a la Remuneración Mínima Vital establecida por el Estado.
- Los incrementos de sueldo serán sustentados y fijados en base a los resultados obtenidos por los colaboradores en las evaluaciones anuales, así como en los resultados de ATALLPA en el último año de ejercicio.
- Los beneficios de todos los colaboradores serán los de acuerdo a ley.
- Los bonos serán registrados en las boletas como remuneración variable.
- El pago de remuneraciones se realizará mediante cuenta bancaria. El colaborador será libre de elegir el banco de su preferencia y brindará el número de cuenta a ATALLPA. Es preciso mencionar, que el colaborador deberá ser el titular de la cuenta y que esta debe ser una cuenta en moneda nacional.
- El pago de la remuneración se realizará de forma quincenal. Realizando el pago del 50% el último día hábil antes del día 15 del mes, y el otro 50% menos gastos deducibles el día 29 del mes.

7.3.3 Políticas de horarios

- Todos los colaboradores deberán cumplir con las horas de trabajo establecidas en su contrato.
- El día de descanso de cada colaborador será rotativo y se establecerán establecidos de última semana de cada mes.
- Los colaboradores con contrato de jornada completa, gozarán de 1 hora de refrigerio diaria.

- ATALLPA brindará un horario atención al público de martes a domingo desde las 12:00 horas a 22:00 horas.
- ATALLPA brindará a sus colaboradores un tiempo de tolerancia en la hora de ingreso de cinco minutos. El exceder de este tiempo será considerado tardanza.
- Todo colaborador que incurra en tres tardanzas en el mes, será notificado mediante memorándum con asunto “Llamada de atención por incumplimiento contractual”, el cuál será anexado al file interno.

7.3.4 Políticas de comunicación interna

- ATALLPA deberá informar a sus colaboradores todo cambio en procesos, sistemas o política interna con un tiempo mínimo de 48 horas. Se excluyen de este tiempo cambios por políticas gubernamentales con carácter de urgencia.
- ATALLPA mantendrá una comunicación interna vía correo electrónico.
- La divulgación de información confidencial de ATALLPA se considera como deslealtad profesional y será causante de despido.
- ATALLPA brindará una reunión trimestral con todos sus colaboradores, en las cuales presentará los resultados de la organización.
- Los nuevos ingresos y ascensos deberán ser informados en reuniones extraordinarias con presencia de todo el equipo ATALLPA.
- Las capacitaciones se realizarán de forma trimestral con presencia de un nutricionista.

7.4 Gestión Humana

ATALLPA considera a la gestión de Recursos Humanos como uno de los pilares de la empresa, pues de está depende el bienestar y satisfacción de los colaboradores con la empresa, lo cual influye en su desempeño laboral.

7.4.1 Reclutamiento, selección contratación e inducción

7.4.1.1 Vacante

Teniendo en cuenta el organigrama de ATALLPA, se determinará el puesto a cubrir en la empresa. Este puede corresponder a un cese de personal o la creación de un nuevo puesto.

7.4.1.2 Elaboración del Perfil

El perfil será establecido de acuerdo a las habilidades requeridas para la realización de las funciones a desempeñar en cada puesto; así como también a los valores de la organización.

7.4.1.3 Publicación de Vacante

Las publicaciones de las vacantes se realizarán mediante canales de comunicación internos y externos, asumiendo como canales internos los correos de los colaboradores, página web y *Facebook* de ATALLPA, y como canales externos páginas como *Laborum* y *Aptitus*. La publicación de la vacante debe contener de forma detallada el perfil del puesto vacante, el medio por el cual se recibirá la documentación solicitada y la fecha límite de postulación.

7.4.1.4 Selección de candidatos

El administrador revisará la documentación obtenida de las fuentes internas y externas; y procederá a realizar un descarte de postulantes, el cual deberá ser basado en el perfil solicitado.

7.4.1.5 Entrevista personal

El administrador deberá seleccionar uno de los entrevistados y comunicarle al seleccionado la decisión tomada; asimismo, deberán solicitarle la documentación correspondiente al puesto (brevete, certificados de estudios, cartas de recomendación) y la documentación obligatoria (antecedentes policiales y penales).

7.4.1.6 Validación de documentación

La validación de documentos estará a cargo del administrador, quien deberá corroborar la veracidad de los estudios, referencias personales y profesionales presentados por postulante seleccionado en la entrevista personal. Para el personal de reparto deberá validar el record de conductor del postulante.

7.4.1.7 Examen médico

El examen médico será realizado al postulante seleccionado para la vacante y la evaluación estará a cargo de una clínica especializada en evaluaciones médicas ocupacionales.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Se contará con un Programa Anual de Capacitación (PAC), en los cuales se incidirá en la mejora de las capacidades técnicas y profesionales del personal, es decir se pondrá especial énfasis en profundizar conocimientos de gastronomía, calidad de atención, Buenas Practicas de Manipulación de Alimentos (BPM), sistemas de gestión HACCP. De esta manera se pueda certificar a ATALLPA según estándares internacionales y su propuesta pueda competir proyectándose a más altos niveles de competencia, es por eso que se debe tener en cuenta lo siguiente:

“La formación de los trabajadores puede tener un coste, en ocasiones elevado, pero, es innegable que la falta de formación tiene costes muy superiores; por ejemplo: costes por repetir trabajos, duplicar procesos, corregir errores, productos defectuosos, costes por reclamaciones, etc.” (Ruiz Otero & otros, 2013, pág. 218)

Es importante que los trabajadores conozcan no solo de temas de su competencia para el trabajo, sino también sobre el funcionamiento de los aparatos eléctricos y equipos para así evitar accidentes o incidentes no deseados que puedan poner en peligro al personal y generar pérdidas en los activos o en la producción. Por ello, los trabajadores se capacitarán en temas de seguridad en el trabajo para restaurantes, así como electricidad básica.

Uno de los grandes retos de las empresas es lograr la estabilidad de sus planillas, sobre todo, la de su personal clave y evitar la llamada fuga de capital humano. Se fomentarán programas de motivación al personal mediante:

- Tarjetas de consumo en supermercados por alcanzar las metas en ventas y en producción.
- Vales de consumo y descuentos familiares en ATALLPA.
- Descanso en su día de cumpleaños.
- Reconocimiento mensual al mejor colaborador

Con estas propuestas de motivación del personal se buscará lograr un clima laboral que genere productividad con seguridad. De acuerdo al autor Ruiz Otero & otros en su Libro Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa, indica lo siguiente:

“La evaluación de desempeño del personal forma parte de la estrategia de las empresas para dirigir a las personas que están integradas en la misma, porque se define “que hay que hacer” y “como hay que hacerlo” (Ruiz Otero & otros, 2013, pág. 215)

En este contexto, ATALLPA tiene que integrar a su personal e internalizar su ideal de éxito como empresa innovadora, que nace después de una crisis mundial. Por lo tanto, capacitará y motivará a su más importante activo que son sus trabajadores, evaluando el desempeño de una manera directa, la calidad en la atención y los progresos en venta por su éxito en el mercado. Cuando se mide la capacidad de respuesta de los colaboradores se relaciona directamente con el salario, ya que la evaluación de desempeño ayuda a determinar una parte

del salario en función a las actividades que realiza. Dichos objetivos para ATALLPA serán importantes a la hora de determinar la valoración de los trabajadores.

7.4.3 Sistema de remuneración

Según (Ruiz Otero & otros, 2013) es importante tener en consideración la valoración de la responsabilidad que cada colaborador va asumir, se puede definir como el proceso consecuente que, con base al grado de responsabilidad de los puestos de la empresa, permite fijar su valor que se desarrollan y las competencias que se exigen en cada puesto de trabajo.

En el siguiente cuadro se ha realizado la valoración de puestos y fijado sueldos brutos para la operación de ATALLPA, estos han sido propuestos también, tomando en cuenta la base del mercado laboral en la capital, observando a servicios similares.

Personal area de Producción	Nro de trabajadores	AÑO 1					
		Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS	Total Planilla Año 1
Hornero Cocinero	1	1,500	1,500	135	3,270	1,500	24,390
Ayudante de cocina	1	1,200	1,200	108	2,616	1,200	19,512
Almacen - compras	1	1,200	1,200	108	2,616	1,200	19,512
							63,414

Personal area administrativa y de ventas	Nro de Trabajadores	AÑO 1					
		Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1
Administrador	1	2,500	2,500	225	5,450	2,500	40,650
Cajera	1	1,100	1,100	99	2,398	1,100	17,886
Driver delivery	8	1,200	9,600	864	20,928	9,600	156,096
Community Manager	1	1,500	1,500	135	3,270	1,500	24,390
							239,022

Figura 61 Planilla ATALLPA

7.5 Estructura de Gastos de RRHH

La siguiente estructura de gastos presenta el resumen de planillas del personal de ATALLPA para los siguientes cinco años,

Para el área de producción se establecerán metas y objetivos para que se apliquen incrementos salariales.

Personal area de Producción	AÑO 1 Nro de Trabajadores	% Incremento Remuneración				Total Planilla			
		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hornero Cocinero	1	0%	2%	2%	2%	24,390	24,878	25,375	25,883
Ayudante de cocina	1	0%	2%	2%	2%	19,512	19,902	20,300	20,706
Almacen - compras	1	0%	2%	2%	2%	19,512	19,902	20,300	20,706

Figura 62 Gasto planilla area de producción

Para el área administrativa no se aplicarán incrementos de los salarios en los años futuros.

Personal area administrativa y de ventas	Nro de Trabajadores	Total Planilla			
		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	1	40,650	40,650	40,650	40,650
Cajera	1	17,886	17,886	17,886	17,886
Driver dellivery	8	156,096	156,096	156,096	156,096
Commiunity Manager	1	24,390	24,390	24,390	24,390

Figura 63 Gasto planilla area administrativa

8 PLAN-ECONOMICO FINANCIERO

8.1 Supuestos Generales

- El tiempo a utilizar para el análisis del proyecto será de cinco años.
- El impuesto a la renta a considerar será del 29.5%, según régimen MYPE tributario (SUNAT, s.f.)
- Se considerará el 60% del costo de ventas al inicio del proyecto. Así mismo, se considerará para el crecimiento de ventas el 29.5% a partir del primer mes.
- Se considerará un incremento del 3% anual en ventas.
- La modalidad de cobranza a utilizar será al contado.
- La modalidad de pago a proveedores se realizará al contado.
- Las obligaciones y beneficios laborales estarán basados en el Régimen Laboral Especial (SUNAT, 2017)
- Los gastos administrativos serán considerados como gastos fijos.
- Los gastos de ventas serán considerados variables y estarán en función a la proyección de ventas.
- La depreciación de los activos se realizará mediante según Informe N° 196-2006-SUNAT (SUNAT, s.f.)
- La inversión estará compuesta por un 60% de capital propio y un 40% de financiamiento externo.
- El financiamiento externo tendrá una TEA de 10%.

8.2 Inversión en activos fijos tangibles y la depreciación

Para el debido funcionamiento de ATALLPA se requiere una inversión de activos fijos tangibles de S/35,527.00 incluido IGV, los cuales están compuesto por la maquinaria a utilizar para la producción. La depreciación de estos activos será calculada tomando en cuenta el tipo de bien y el porcentaje anual máximo de depreciación, los cuales se encuentran establecidos en el artículo 22 del reglamento de la Ley de Impuesto a la Renta. Se considera que el proyecto tendrá una duración de cinco años y se estima una depreciación anual de S/ 3,386.00; así mismo, se ha realizado el cálculo de valor de rescate de los activos que al quinto año no hayan llegado a culminar su tiempo de vida útil, el cual asciende a S/5,954.00.

Tabla 20. Lista de activos fijos tangibles ATALLPA

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (sin IGV)	IGV	Total pagado
Balanza electrónica	1	144	26	170
Congeladora comercial	1	839	151	990
Refrigeradora comercial	1	4,898	882	5,780
Campana extractora	1	270	49	319
Cocina industrial de acero inoxidable.	1	1,890	340	2,230
Filtro de agua	2	181	65	428
Freidora papas al aire Marca: Phoenix	1	4,441	799	5,240
Horno ecológico para pollo a la brasa	1	5,212	938	6,150
Lavadero	1	805	145	950
Fuente de acero inoxidable	3	174	94	615
Set de cuchillos	6	174	188	1,230
Set de ollas y sartenes de acero	3	382	206	1,353
Vasijas para cremas de acero	1	35	6	41
Alacena multiusos	15	208	563	3,690
Anaqueles	2	625	225	1,476
Mesa de trabajo	1	452	81	533
Mostrador cocina	1	834	150	984
Equipo de Computo	1	1,864	335	2,199
Impresora Multifuncional	1	636	114	750
Escritorio	1	169	30	199
Silla ergonomica	1	169	30	200
Total Activo intangible		24,402	5,419	35,527

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Cálculo de la depreciación de activos fijos ATALLPA

Descripción	Inversión	% Depreciación	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor en Libros	Valor mercado	Valor rescate
Balanza electrónica	170	10%	17	85	85	9	31
Congeladora comercial	990	10%	99	495	495	50	181
Refrigeradora comercial	5,780	10%	578	2,890	2,890	289	1,056
Campana extractora	319	10%	32	160	160	16	58
Cocina industrial de acero inoxidable.	2,230	10%	223	1,115	1,115	112	408
Filtro de agua	428	10%	43	214	214	21	78
Freidora papas al aire Marca: Phoenix	5,240	10%	524	2,620	2,620	262	958
Horno ecológico para pollo a la brasa	6,150	10%	615	3,075	3,075	308	1,124
Lavadero	950	10%	95	475	475	48	174
Fuente de acero inoxidable	615	10%	62	308	308	31	112
Set de cuchillos	1,230	10%	123	615	615	62	225
Set de ollas y sartenes de acero	1,353	10%	135	677	677	68	247
Vasijas para cremas de acero	41	10%	4	21	21	2	7
Alacena multiusos	3,690	10%	369	1,845	1,845	185	674
Anaqueles	1,476	10%	148	738	738	74	270
Mesa de trabajo	533	10%	53	267	267	27	97
Mostrador cocina	984	10%	98	492	492	49	180
Equipo de Computo	2,199	25%	550	2,749	-	-	-
Impresora Multifuncional	750	25%	188	938	-	-	-
Escritorio	199	10%	20	99	99	10	36
Silla ergonómica	200	10%	20	100	100	10	37
Total Activo intangible	35,527		3,995	19,975	16,289	1,629	5,954

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Proyección de ventas

ATALLPA, ha segmentado el mercado para obtener un público objetivo que prioriza la salud física de sus clientes. Ante la pandemia que viene afrontando el mundo, ATALLPA ha enfatizado su cuidado con el cumplimiento de los estándares y protocolos de atención. Este público cuenta con las siguientes características:

- Habitantes de Lima Moderna y Lima Sur.
- Habitante con rango de edades entre 18 a 55 años.
- Personas que gustan del consumo de pollo a la brasa.

Para la proyección de nuestras ventas se considera un crecimiento anual del 3% Según la Asociación Peruana de Agricultura. El crecimiento de consumo de pollo a la brasa crecerá en un 3.1% anual y a su vez se considera según investigadora de mercado Euro Monitor que para el 2023 esta alcanzará tasas de crecimiento de 3,1% y 4,4%, respectivamente,

(Oblitas, 2019). Por lo tanto, concluimos que nuestro proyecto mantendrá un crecimiento del 3% en los cinco años de funcionamiento.

“Tan pronto como el sector restaurantes abrió, en Google Trends el pollo a la brasa se convertía en una tendencia loquísima en internet”, aseguró Adriana Noreña, vicepresidenta de Google para Latinoamérica, durante su participación en CADE Digital 2020” (El Comercio, 2020)

Ante esta gran oportunidad, ATALLPA proyecta atender 4 085 pedidos de 1/4 de pollo que representa un 45% de nuestro mercado objetivo, potenciando nuestro marketing digital, dando a conocer la importancia que ATALLPA le pone al cuidado de la salud al momento de preparar el producto para los clientes; así mismo, el cumplimiento de los protocolos de salubridad dispuestos por el gobierno ante el nuevo COVID-19, a fin de llegar a la proyección estimada. Otro factor importante para la proyección de nuestras ventas es la estacionalidad en todo del año, considerando los meses con mayor consumo por temas socio culturales, como son el mes de mayo por la celebración del día de la madre, julio por fiestas patrias y diciembre por la época navideña.

Tabla 22. Proyección de ventas mensuales del primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas sin IGV	85,787	85,787	85,787	85,787	88,875	85,787	120,102	85,787	85,787	85,787	85,787	88,875

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Proyección de ventas anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas sin IGV	1,069,937	1,103,105	1,137,301	1,172,557	1,208,907

Fuente: Elaboración propia

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

8.4.1 Proyección de costos

Para este proyecto se tomará en cuenta los costos operativos más relevantes como los insumos, el empaque que equivalen a S/8.75 y otros costos en materiales, suministros o servicios que mantendrán un costo de S/8,730 fijos mensuales.

Tabla 24. Costos materiales, suministros o Servicios destinados al área de producción

Concepto	Costo
Energía Eléctrica	2.000
Agua-cocina	1.800
Mantenimiento de maquinaria	1.000
Gas	180
Carbón	3.750
Costo Total	8.730

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Proyección de costos de producción mensuales del primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costo de producción sin IGV	37,690	37,690	37,690	37,690	38,781	37,690	49,807	37,690	37,690	37,690	37,690	38,781

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Proyección de costos de producción anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción sin IGV	466,582	478,294	490,369	502,818	515,653

Fuente: Elaboración propia

8.4.2 Gastos operativos

Tenemos un gasto de personal de producción que se mantiene en S/16,023 mensuales, los cuales ascenderán en los meses de mayo y noviembre a S/23,373 correspondientes al pago de la CTS y en julio y diciembre a S/32,046 por el pago de gratificación. Asimismo, se presenta también los gastos de administración y ventas los cuales equivalen a S/6,513 SIN IGV, que están compuestos por artículos de limpieza, útiles de oficina, pago de servicios y gastos de marketing. Estos últimos ascienden en S/600 en los meses de julio, y en diciembre por gastos en publicidad ya que son meses de alta demanda por ser fechas festivas muy importantes en el Perú.

Tabla 27. Proyección de gastos operativos ATALLPA

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal de administración y ventas	239,022	239,022	239,022	239,022	239,022
Gastos de administración y ventas	79,881	79,881	79,881	79,881	79,881
Total gastos operativos	318,903	318,903	318,903	318,903	318,903

Fuente: Elaboración propia

8.5 Cálculo del capital de trabajo

Se ha determinado que para el capital de trabajo inicial para el primer mes será del 60% que nos permitirá cubrir nuestras operaciones para los primeros quince días. Durante este lapso de tiempo consideramos tener ingresos, los cuales permitirán cubrir el resto del mes. Respecto a los siguientes meses en crecimiento en ventas se considera el método de incremento porcentual de ventas en un 29.5% para los siguientes meses en adelante hasta el fin del proyecto.

Tabla 28. Cálculo capital de trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Stock de capital de trabajo neto	21,447 -	1,535 -	712 -	735 -	757	
Inversión en capital de trabajo neto	- 21,447	22,981 -	822	22	23 -	757

Fuente: Elaboración propia.

8.6 Estructura y opciones de financiamiento

Teniendo en cuenta la inversión en activos fijos, gastos pre operativos y capital de trabajo, la inversión requerida para el funcionamiento de ATALLPA durante los cinco años proyectados asciende a S/ 89,340.00 los cuáles, según acuerdo de los accionistas estarán compuesto por un 60% de capital propio y el 40% restante será financiamiento de un inversionista perteneciente a la red de inversión Ángel BBCS, los cuales aportarán experiencia, red de contactos comerciales y conocimiento de negocios en todo nivel.

Al inversionista Ángel por el préstamo de S/35,736 se le pagará una tasa de costo efectiva anual de 10.08% en un plazo de un año. Asimismo, para ser viable la inversión en reunión de accionistas, se acordó otorgar un 3% de participación en acciones de la empresa. Los socios decidieron que el costo de la deuda sería del 10% (TEA) que es un porcentaje mayor a la del mercado financiero, debido a que las cajas municipales son entidades que pagan una

mayor tasa de interés del sector financiero, pagan una tasa máxima de 5.75% con depósito a plazo fijo en plazo de un año (SBS, 2020) Se consideró esta tasa debido a que el WACC del proyecto genera un 9.21% cuando está apalancado con deuda y el costo de oportunidad del capital COK es de 10.62%. Por lo tanto, un 10% sería la tasa mínima que se podría pagar al inversionista y como máximo un 11%.

Tabla 29. Estructura de financiamiento ATALLPA

Financiamiento	Participación	
	S/	%
Propio	53,604	60%
Terceros	35,736	40%
Inversión Total	89,340	100%

Fuente: Elaboración propia

Entidad	BBCS Capital
Financiamiento	S/35,736
Plazo en meses	12
Tasa Efectiva Anual %	10%
Tasa Efectiva Mensual %	0.80%
Seguro de desgravamen anual %	0.08%
Seguro de desgravamen mensual %	0.01%
Tasa Costo Efectiva Anual %	10.08%
Tasa Costo Efectiva Mensual %	0.80%
Cuota	S/3,136

Figura 64 Condiciones de préstamo con el inversionista

8.7 Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

Se ha realizado la proyección del estado de resultados y balance general proyectado para los cinco años de operatividad del negocio. Estos nos ofrecen una visión cercana de la rentabilidad de la empresa.

Tabla 30. Estado de Resultado ATALLPA

Estado de Resultado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	906,726	934,835	963,814	993,693	1,024,497
Personal área producción	63,414	63,414	64,682	65,976	67,295
Costo de Producción	466,582	478,294	490,369	502,818	515,653
Utilidad Bruta	376,730	393,126	408,763	424,898	441,548
Personal de Administración y Ventas	239,022	239,022	239,022	239,022	239,022
Gastos de Administración y Ventas	79,881	79,881	79,881	79,881	79,881
Depreciación y amortización	3,386	3,386	3,386	3,386	3,386
Utilidad Operativa	54,441	70,838	86,474	102,609	119,259
Gastos Financieros	1,894	0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	52,547	70,838	86,474	102,609	119,259
Impuesto a la Renta	15,501	20,897	25,510	30,270	35,181
Utilidad Neta	37,046	49,940	60,964	72,340	84,078

Fuente: Elaboración propia

En el Estado de Resultados de ATALLPA se valida una utilidad neta de S/37,046 en el año uno, el cual, irá incrementando hasta el final del proyecto, asimismo; la utilidad neta versus ventas en el año uno representa un 4.09 % y en el año dos representa un 5.34%.

Tabla 31. Balance General ATALLPA

BALANCE GENERAL						
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente						
Caja y bancos	0.00	4,716.78	58,043.57	122,393.74	198,119.79	285,583.38
Cuentas por cobrar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Alquileres por adelantado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total activo corriente	0.00	4,716.78	58,043.57	122,393.74	198,119.79	285,583.38
Activo no corriente						
Equipos	35,527.00	32,141.00	28,755.00	25,369.00	21,983.00	18,597.00
Terreno	0.00					
Total activo no corriente	35,527.00	32,141.00	28,755.00	25,369.00	21,983.00	18,597.00
Total activo	35,527.00	36,857.78	86,798.57	147,762.74	220,102.79	304,180.38
Pasivo Corriente						
Tributos por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuentas por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deuda corto plazo	35,736.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total pasivo corriente	35,736.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo no corriente						
Deuda a largo plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Patrimonio						
Capital social	53,604.00	53,604.00	53,604.00	53,604.00	53,604.00	53,604.00
Utilidad retenida	-53,813.00	-16,746.22	33,194.58	94,158.75	166,498.80	250,576.39
Total Patrimonio	-209.00	36,857.79	86,798.58	147,762.75	220,102.80	304,180.39
Total Pasivo y Patrimonio	35,527.00	36,857.79	86,798.58	147,762.75	220,102.80	304,180.39

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar no tenemos cuentas por cobrar ya que los productos se ofrecen a contra entrega, respecto al inventario todo se vende el mismo año. Por medio de la liquidez de la empresa, desde el primer mes, se pueden solventar las deudas de corto plazo.

Tabla 32. Flujo de Caja de Libre Disponibilidad ATALLPA

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		906,726	934,835	963,814	993,693	1,024,497
Costo de producción		466,582	478,294	490,369	502,818	515,653
Personal área producción		63,414	63,414	64,682	65,976	67,295
Utilidad Bruta		376,730	393,126	408,763	424,898	441,548
Personal de Administración y Ventas		239,022	239,022	239,022	239,022	239,022
Gastos de administración y ventas		79,881	79,881	79,881	79,881	79,881
Depreciación y amortización de intangibles		3,386	3,386	3,386	3,386	3,386
Utilidad Operativa (EBIT)		54,441	70,838	86,474	102,609	119,259
-Impuesto a la renta		14,160	22,798	25,510	30,270	35,181
+ depreciación y amortización de intangibles		3,386	3,386	3,386	3,386	3,386
Flujo de Caja Operativo		43,667	51,426	64,350	75,725	87,463
- Activo fijo	-35,527					
- Gastos preoperativos	-32,366					
- Capital de trabajo	-21,447	-1,535	-712	-735	-757	25,186
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		6,843	0	0	0	0
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad	-89,340	48,975	50,713	63,615	74,968	112,649

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja de libre disponibilidad de ATALLPA ha sido comparado con la inversión total de S/89,340 contra los saldos netos de caja del proyecto, sin considerar las fuentes de financiamiento es decir aún no tomamos en cuenta cómo se va a financiar la inversión, es por ello, que con este flujo de caja sólo evaluaremos la viabilidad económica del proyecto y medir la rentabilidad de toda la inversión.

8.8 Flujo Financiero

Tabla 33. Flujo de caja neto del inversionista ATALLPA

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad	-89,340	48,975	50,713	63,615	74,968	112,649
+ Préstamos obtenido	35,736					
-Amortización de la deuda		35,736	0	0	0.00	0.00
- Interés de la deuda		1,894	0	0	0.00	0.00
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		559	0	0	0.00	0.00
Flujo de Caja Neto del Inversionista (FCNI)	-53,604	11,904	50,713	63,615	74,968	112,649

Fuente: Elaboración propia

La estimación del flujo financiero de ATALLPA una vez descontado los costos, gastos operativos, gastos por tributos y la deuda con el inversionista, da como resultado que los

flujos de caja financiero tienen saldos positivos en forma creciente desde el primer año hasta culminar el proyecto, lo cual, evidencia que la empresa ha tenido una buena gestión operativa y financiera que generará valor para los inversionistas.

8.9 Tasa de descuento del accionista

8.9.1 Determinación WACC

El porcentaje obtenido según la fórmula “ $WACC = COK * E\% + i * (1 - Imp.Renta) * D\%$ ” es de 9.21%, de acuerdo a las siguientes:

- Préstamo de inversionista Ángel a una tasa de 10%.
- La deuda financiada mediante este inversionista corresponde al 40% del total de la inversión, siendo un total de S/35,736 (D), a 12 meses.
- Los fondos propios del aporte de los inversionistas corresponden al 60% de la inversión, siendo un total de S/53,604 (E).
- T es la tasa impositiva, que grava el beneficio de la empresa, de 29.5% en el Perú.

Tabla 34. Determinación del WACC

Financiamiento	Participación		Costo	WACC
	S/	%		
Propio	53,604	60%	7%	2.84%
Terceros	35,736	40%	11%	6.37%
Inversión Total	89,340	100%		9.21%

Fuente: Elaboración propia

El costo promedio ponderado de capital es 9.21%, este resultado porcentual indica que ATALLPA al estar financiado con 40% de préstamo y 60% de aporte propio deberá generar una tasa de rentabilidad no menor al 9.21%.

8.9.2 Determinación del COK

A continuación, se calcula el COK por el método CAPM; el porcentaje obtenido según la fórmula “ $COK\ proy = rf + B\ proy * (rm - rf) + RP$ ” es de 10.62%, de acuerdo a la información siguientes:

- La beta desapalancada del sector restaurant y *fast food* es de 0.68, según (Meléndez, 2019)
- La última cotización nota de tesoro americano a 10 años según (Investing, 2020) es de 0.65%.

- Riesgo país EMBI, de acuerdo a la última cotización es de 1.43%, de acuerdo al reporte del Banco central de reserva del Perú. (Gestión, 2020)

Tabla 35. Determinación del COK método CAPM

Cálculo de COK	
Beta desapalancada del sector bu	0,68
Impuesto a la Renta Perú	29,50%
Dproy	40,00%
Eproy	60,00%
Beta apalancada del sector bu	1,00
Tasa libre de Riesgo rf	0,65%
Prima Riesgo de mercado (rm - rf)	8,00%
Riesgo País RP	1,43%
COK proy US=	10,18%
Perú inflación anual esperada S/.	2,50%
USA inflación anual esperada US\$	2,00%
COK proy soles	10,62%

Fuente: Elaboración propia

El costo de oportunidad es un factor indispensable en la perspectiva de los inversionistas. Se debe asegurar donde invertir teniendo en consideración diferentes factores económicos. Por ello, es importante hallar el rendimiento requerido de una inversión. En particular hallaremos el COK, tomado en cuenta el Programa de Bonos de Ahorro del Tesoro de EE. UU. , que ofrece una manera de ahorrar y se considera la menos riesgosa, puesto que existe la probabilidad que el gobierno incumpla una deuda que actualmente es de 0.65%. La prima de riesgo es un indicador de la confianza de los inversores en la solidez de la economía del país, el cual es 8%. El Perú a pesar de la coyuntura actual que está pasando, a diferencia del resto de los países de la región; su fortaleza macroeconómica se mantiene. (Andina, 2020)

8.10 Indicadores de rentabilidad

Tabla 36. VAN y TIR del Flujo de caja de Libre Disponibilidad

FCLD	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-89,340	48,975	50,713	63,615	74,968	112,649
WACC=	9.21%					
TIR	59%					
VNA FCLD	S/ 172,062					
B/C	2.93					

Fuente: Elaboración propia

Valor actual neto del flujo de caja de libre disponibilidad (FCLD). - Los flujos económicos proyectados a cinco años han sido descontados con el 9.21% de tasa de descuento. En el año presente genera una rentabilidad monetaria de S/172,062.00 sobre la inversión total de S/89,340.00

Tasa interna de retorno del flujo de caja de libre disponibilidad (FCLD) - Los flujos económicos proyectados a cinco años generan una rentabilidad de 59%, el cual es mayor al costo promedio del capital de 9.21%, es decir, el proyecto ATALLPA está generando una mayor rentabilidad en comparación la tasa mínima (9.21%).

Tabla 37. VAN y TIR del Flujo de Caja Neto del Inversionista

FCNI	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-53,604	11,904	50,713	63,615	74,968	112,649
COK proy soles=	10.62%					
TIR	71%					
VNA FCNI	S/ 163,695.74					
B/C	4.05					

Fuente: Elaboración propia

Valor actual neto del flujo caja neto del inversionista (FCNI). - Los flujos financieros proyectados a cinco años que han sido descontados con el 10.62% de costo de oportunidad, en el año presente generan una rentabilidad monetaria de S/163,695.00 sobre el capital de S/53,604.00 que aportaran los accionistas para el proyecto ATALLPA

Tasa interna de retorno de flujo de caja neto del inversionista (FCNI). - Los flujos financieros proyectados a cinco años generan una rentabilidad de 71% que es mayor al 10.62% de costo de oportunidad del capital, es decir, el proyecto ATALLPA está creando una rentabilidad mayor a lo que esperaban los accionistas por el dinero que aportaron como capital.

Tabla 38. Periodo de Recuperación de la Inversión

FCLD	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos	(89,339.66)	48,975.24	50,713.15	63,615.39	74,968.03	112,648.94
Flujos Netos Descontado	(89,339.66)	48,975.24	50,713.15	63,615.39	74,968.03	112,648.94
Flujo Neto Acumulado	(89,339.66)	(40,364.43)	10,348.73	73,964.12	148,932.15	261,581.09

Periodo de Recuperación de la Inversión	1 AÑOS 10 MESES	1.80
--	-----------------	------

FCNI	0	1	2	3	4	5
Flujos Netos	(53,603.80)	11,904.23	50,713.15	63,615.39	74,968.03	112,648.94
Flujos Netos Descontado	(53,603.80)	11,904.23	50,713.15	63,615.39	74,968.03	112,648.94
Flujo Neto Acumulado	(53,603.80)	(41,699.57)	9,013.58	72,628.97	147,597.01	260,245.95

Periodo de Recuperación de la Inversión	1 AÑOS 10 MESES	1.82
--	-----------------	------

Fuente: Elaboración propia

En ambos casos se detalla que la recuperación de la inversión sería en un año y diez meses

8.11 Análisis de riesgo

En este punto se tratarán los distintos escenarios que podrían ocurrir y afectar la continuidad del proyecto o de la empresa, así como los ingresos y el retorno de la inversión esperada.

Consideramos que es muy importante tener en cuenta un escenario pesimista y uno optimista para poder analizar y tener presente qué es lo que podría suceder y estar preparados para darle solución y afrontar cualquier problema.

8.11.1 Análisis de sensibilidad

Escenario 1: Escenario pesimista.

Bajo este escenario haremos los siguientes supuestos:

- Reducción en ventas del 3%.
- Incremento en costos del 3%.
- No se tendrán más variaciones para este escenario.

Tabla 39. Análisis de sensibilidad incrementando costos y bajando ventas

FLUJO DE CAJA						
Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas		879,524	906,789	934,900	963,882	993,762
Costo de producción		480,580	492,643	505,080	517,903	531,123
Personal área producción		63,414	63,414	64,682	65,976	67,295
Utilidad Bruta		335,531	350,733	365,138	380,003	395,344
Personal de Administración y Ventas		239,022	239,022	239,022	239,022	239,022
Gastos de administracion y ventas		79,881	79,881	79,881	79,881	79,881
Depreciacion y amortización de intangibles		3,386	3,386	3,386	3,386	3,386
Utilidad Operativa (EBIT)		13,242	28,444	42,849	57,714	73,055
-Impuesto a la renta		14,160	10,291	12,640	17,026	21,551
+ depreciacion y amortización de intangibles		3,386	3,386	3,386	3,386	3,386
Flujo de Caja Operativo		2,468	21,538	33,594	44,074	54,889
- Activo fijo	-35,527					
- Gastos preoperativos	-32,366					
- Capital de trabajo	-21,447	-845	-691	-712	-735	24,430
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		6,843	0	0	0	0
FCLD	-89,340	8,465	20,847	32,881	43,340	79,319
+ Préstamos obtenido	35,736					
-Amortización de la deuda		35,736	0	0	0	0
- Interés de la deuda		1,894	0	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		559	0	0	0	0
FCNI	-53,604	-28,606	20,847	32,881	43,340	79,319

Estos resultados varían de manera negativa a lo que se desea obtener.

Una disminución de la Tasa Interna de Retorno del 66.5%

Una disminución del VANF del 76.4%

Resultado por la variacion en ventas y costos			
	TIR	23.78%	-66.5%
	VAN FCNI	38,708	-76.4%

Figura 65 Variación del VAN y TIR del FCNI Escenario Pesimista

Esto implica un mayor tiempo de recuperación de la inversión y una disminución de la Tasa Interna de Retorno.

Esto se explica por la actual coyuntura mundial que afecta directamente a las ventas y de continuar así al incremento de los costos o materias primas del producto por escasos y falta de proveedores.

Escenario 2: Escenario optimista.

Bajo este escenario haremos los siguientes supuestos:

- Incremento en ventas del 3%.
- Reducción en costos del 3%.
- No se tendrán más variaciones para este escenario.

Tabla 40. Flujo de caja escenario optimista

FLUJO DE CAJA						
Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas		933,928	962,880	992,729	1,023,503	1,055,232
Costo de producción		452,585	463,945	475,658	487,734	500,184
Personal área producción		63,414	63,414	64,682	65,976	67,295
Utilidad Bruta		417,929	435,520	452,389	469,794	487,753
Personal de Administración y Ventas		239,022	239,022	239,022	239,022	239,022
Gastos de administracion y ventas		79,881	79,881	79,881	79,881	79,881
Depreciacion y amortización de intangibles		3,386	3,386	3,386	3,386	3,386
Utilidad Operativa (EBIT)		95,640	113,231	130,100	147,505	165,464
-Impuesto a la renta		14,160	35,304	38,379	43,514	48,812
+ depreciacion y amortización de intangibles		3,386	3,386	3,386	3,386	3,386
Flujo de Caja Operativo		84,866	81,313	95,106	107,377	120,038
- Activo fijo	-35,527					
- Gastos preoperativos	-32,366					
- Capital de trabajo	-21,447	-845	-734	-757	-780	24,562
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		6,843	0	0	0	0
FCLD	-89,340	90,864	80,579	94,349	106,597	144,600
+ Préstamos obtenido	35,736					
-Amortización de la deuda		35,736	0	0	0	0
- Interés de la deuda		1,894	0	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		559	0	0	0	0
FCNI	-53,604	53,793	80,579	94,349	106,597	144,600

Estos resultados varían de manera positiva a lo que se desea obtener.

Un aumento de la Tasa Interna de Retorno del 79.8%

Un aumento del VANF del 76.6%.

Resultado por la variacion en ventas y costos			
	TIR	127.45%	79.8%
	VAN FCNI	289,097	76.6%

Figura 66 Variación del VAN y TIR del FCNI Escenario Optimista

Estos resultados son viables y es porque la aceptación del producto supera las expectativas del proyecto. Los ingresos se incrementan en un 3% por encima de lo previsto. Mejora mucho la recuperación de la inversión, así como la TIR.

Esto también permitirá un mejor manejo del efectivo, contratar más personal e implementar un segundo local como estrategia de expansión de la marca. También aumenta la variedad de los sabores del pollo a la brasa y posiblemente expandirnos a otras regiones del Perú.

8.11.2 Análisis de escenarios (por variables)

Para el análisis de escenarios se consideran las variables críticas como la inversión, el VAN y la TIR

RESUMEN DE ESCENARIOS			
	Valores actuales	Optimista	Pesimista
Celdas cambiantes:			
VENTAS	S/ 906,726.03	S/ 933,927.81	S/ 879,524.25
COSTOS DE VENTA	S/ 466,582.17	S/ 452,584.71	S/ 480,579.64
INVERSION	-S/ 89,339.66	-S/ 89,339.66	-S/ 89,339.66
Celdas de resultado:			
VAN FCNI	S/ 163,695.74	S/ 289,097.28	S/ 38,708.16
TIR	70.9%	127.4%	23.8%

Figura 67 Resumen de escenarios

Dentro del escenario pesimista, en un horizonte de cinco años, la TIR disminuye a 23%, lo cual no es para nada alentador teniendo en cuenta el giro del negocio y la importancia de la rotación de los activos. En este escenario, a pesar de que el valor presente neto es positivo, no se recomendaría invertir.

En el escenario optimista el panorama es alentador, favorecería la negociación con proveedores, inversionistas, e incluso la posibilidad de lanzamiento de nuevos productos. La alta demanda y la aceptación del pollo a la brasa nos hace obtener buenos márgenes a diferencia del escenario base, sin dejar de lado el incremento de locales e ingreso de nuevas plazas a futuro.

	PROB 1	FCNI 1	PROB 2	FCNI 2	PROB 3	FCNI 3	PROB 4	FCNI 4	PROB 5	FCNI 5
PESIMISTA	30%	-S/ 53,604	15%	S/ 20,847	28%	S/ 32,881	25%	S/ 43,340	42%	S/ 79,319
BASE	60%	S/ 11,904	45%	S/ 50,713	47%	S/ 63,615	60%	S/ 74,968	40%	S/ 112,649
OPTIMISTA	10%	S/ 53,793	40%	S/ 80,579	25%	S/ 94,349	15%	S/ 106,597	18%	S/ 144,600
	100%		100%		100%		100%		100%	

Figura 68 Probabilidades

En el análisis general por probabilidades, dentro de las cuales se trata de ser moderado y ultraconservador, se da mayor peso a la posibilidad de un escenario base (60%). Esta

posibilidad se va disminuyendo con el tiempo estimado en el ejercicio, de acuerdo con el desarrollo del negocio, la confianza de su personal y los inversionistas. Mientras más años sobreviva el negocio, más posibilidades de éxito tiene.

COK		10.62%			
PROMEDIO DE CADA FCNI					
VALORES DE CADA FLUJO ESPERADO		VARIANZA		DESVIACION ESTANDAR	
FCNI 1	-S/ 3,559	FCNI 1	S/ 1,223,735,521	FCNI 1	S/ 34,981.93
FCNI 2	S/ 58,180	FCNI 2	S/ 434,847,899	FCNI 2	S/ 20,853.01
FCNI 3	S/ 62,693	FCNI 3	S/ 499,774,789	FCNI 3	S/ 22,355.64
FCNI 4	S/ 71,805	FCNI 4	S/ 390,140,878	FCNI 4	S/ 19,751.98
FCNI 5	S/ 104,402	FCNI 5	S/ 582,302,244	FCNI 5	S/ 24,130.94
VPN U (ESPERADO)	S/ 148,045			DESVIACION E	S/ 92,947.06

Figura 69 Análisis probabilístico de los flujos de caja neto de los inversionista (FCNI)

De esta manera, analizando varianzas y el impacto de la probabilidad se llega al siguiente cálculo de la variable Z:

PROBABILIDAD	
Z	$= \frac{VPN(0) - \Sigma(VPN)}{\sigma}$
Z	$= \frac{-1.59}{1.59}$

Figura 70 Cálculo de la variable

De esta manera, apoyados en la tabla de distribución normal, se puede decir que existe un 90.92% de probabilidad de que el valor presente neto del proyecto sea mayor a cero. En otras palabras, existe un 90.92% de que el proyecto sea exitoso.

8.11.3 Análisis del punto de equilibrio

Tabla 41 Costos Fijos y Costos Variables

Concepto	Costo	Costo Mensual S/
Servicio de línea teléfonos celulares	CF	240.00
Servicio de Internet	CF	90.00
Arbitrios	CF	80.00
Energía Electrica	CF	2,000.00
Agua-cocina	CF	1,800.00
Servicio de telefonía fija	CF	50.00
Mantenimiento	CF	1,000.00
Personal de mantenimiento y seguridad	CF	1,500.00
Útiles de Oficina	CF	100.00
Artículos de limpieza	CF	1,000.00
Redes sociales	CF	600.00
Merchandising	CF	175.00
Influencer nutricionista	CF	300.00
Alquiler de terreno	CF	3,000.00
Pollo a la brasa	CV	5.75
Empaque	CV	3.00
TOTAL		11,944

Fuente: Elaboración propia

$$Q_e = \frac{CF}{PVU - CVU} = \frac{11,935.00}{12.25} = 974$$

Figura 71 Formula Punto de Equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio en base a cantidad, se dividió el total de costos fijos a incurrir, el cual corresponde a S/11,935.00 sobre la diferencia de precio de venta unitario con el costo de venta unitario, equivalentes a S/21.00 y S/8.75 respectivamente, lo que dio como resultado que se debe producir 974 pollos al mes para estar en el punto de equilibrio. Así mismo, se calculó el punto de equilibrio en base a ingresos, multiplicando el precio de venta, correspondiente a S/21.00, por el punto de equilibrio en base a la cantidad obtenida, dando como resultado que se debe tener un ingreso mensual de S/8,525.00 mensuales.

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Se ha analizado los siguientes riesgos cualitativos por los cuales se pondrá en riesgo toda lo invertido en el proyecto.

Entorno externo		Entorno externo		Entorno externo			Estrategia de contingencia
FODA - Amenazas	Variable	Riesgo	Consecuencia	Alto	Medio	Bajo	
Nuevas Pandemias	Medio ambiental	Paralización de la economía.	Restricción total de ingresos.				Adaptación al cambio y reinversión del negocio dentro del sector.
Incertidumbre política	Político-legal	Cambio de normas o leyes de impacto en el sector de alimentos.	Paralización temporal de la producción.				Flexibilidad y adaptación a los cambios de normas o leyes establecidas por el estado.
Crecimiento de tiendas fast food saludables	Económico	Disminución de la demanda de clientes actuales.	Disminución de ingresos.				Implementación de nuevos sabores de pollo a la brasa en la carta y complementos saludables.

Figura 72 Riesgos Cualitativos de ATALLPA

9 CONCLUSIONES

- El proyecto ATALLPA es una propuesta innovadora que ayuda al cuidado de la salud. Cada vez los consumidores están siendo más selectivos y conscientes al elegir sus alimentos en el que contribuyan a minimizar las enfermedades y más ahora con

el nuevo coronavirus. Por ello, desde este enfoque, al identificar en el consumidor, la necesidad de consumir un platillo tan tradicional y sin sentir culpa se propone la idea de negocio ATALLPA dirigido para el NSEC A y B de 18 a 55 años de edad.

- Es un negocio viable y rentable, ya que el pollo a la brasa es uno de los platos tradicionales más solicitados y se espera un crecimiento de 3% a 4% del 2019 al 2023.
- Basándonos como referencia en los datos recopilados por diversas fuentes secundarias sobre el consumo, determinamos que existe un gran potencial que está dispuesto a consumirlo.
- Los cuatro socios han decidido invertir en el negocio, para lo cual, destinarán el 60% del capital y solicitarán el 40% a una entidad externa, Inversionista Ángel, para contar con la inversión total de S/35.736.
- Se realizó la evaluación del proyecto a cinco años para medir la rentabilidad del negocio, según los indicadores financieros, la inversión generará utilidad neta desde el primer año que equivale el 4% de las ventas y generará un VAN de S/163,695.00

10 CONCLUSIONES PERSONALES

Andrea Baldeon

“En la actualidad hemos aprendido que no podemos dejarnos vencer ante las adversidades y que ante momentos difíciles debemos buscar soluciones rápidas y acertadas. ATALLPA nace como una reinvencción del pollo a la brasa, un plato típico peruano que, por su sabor y complementos, a su vez es el anhelo y pecado de muchos peruanos. Es por ello, que el objetivo de este proyecto es llevar salud y satisfacción a todos los peruanos, mediante un plato ya tradicional y de alto consumo, pero con un plus único en el mercado, como son la variedad de sus sabores y los insumos bajos en calorías. Una de las oportunidades consideradas para este proyecto, es el reconocimiento internacional de la gastronomía peruana, lo cual a su vez es todo un reto para ATALLPA, debido a la alta sensibilidad de experiencia de los consumidores de este sector; es por ello que el éxito de ATALLPA se basará en la satisfacción de sus clientes, a través de la calidad de sus productos y sus estándares de producción.”

Marco Armas

“En mi vida pensé estar pasando una situación tan difícil como una pandemia mundial entre los deberes como padre de hogar y como colaborador de una empresa, adaptarse al cambio y destinar tiempos juntos lo hacen una experiencia única, esto por consiguiente estar alienado a mi carrera dándole el máximo esfuerzo para culminarla.

Es por esto que la motivación de crear un negocio que ayude a persona a cuidarse me llena de gratitud y alegría, además de ser viable ya que es un plato muy atractivo y exquisito que no falta en cada hogar. Es por esta razón que creo firmemente que ATALLPA es una gran alternativa para el cuidado de la salud y de degustarlo y saber que uno, no te hará daño y dos que cuidas tu salud al no ingerir demasiadas grasas”.

America Checcaña

“La realización de este proyecto nace con la finalidad de crear valor tangible e intangible. En ese sentido se concluye que el proyecto genera valor intangible mediante el impacto social y medioambiental, el uso de insumos orgánicos para la producción y empaques biodegradables que no contaminan el medio ambiente, las actividades detalladas están tomadas de forma ética y transparente, teniendo en cuenta las expectativas de los inversionistas. Los procesos operativos también están integrados en la estrategia de

responsabilidad social pensando en las consideraciones económicas. Genera valor tangible, ya que los resultados de los indicadores de rentabilidad crean valor.”

Armanie Alcalde

“Considero la importancia de analizar todas las variables que influyen en una evaluación de proyecto, y que al margen de que se encuentre determinado su viabilidad, nada garantiza dicha predicción. Por ello, es importante realizar seguimiento a los hechos que inciden en el negocio y ubicarnos en todos los escenarios del trayecto a fin de anticiparnos y se tomen las mejores decisiones, a veces, con un poco de intuición, como por ejemplo; este contexto de pandemia que nos ha dejado un mayor aprendizaje. Reconozco que aquellas personas que inician un negocio no tienen en cuenta estos fundamentos al momento de emprender. Por ello, el 99,6% de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Esto nos dice que en el camino muchas van a morir o ya han muerto; por el simple hecho de querer emprender, dicho emprendimiento y ganas a veces no son ingredientes suficientes. Hoy en día, no es difícil aperturar un negocio, pero existe un duro trabajo al desear mantenerla en marcha y que simultáneamente logre aportar valor. Es mi deseo que este trabajo de investigación pueda ayudar a aquellas personas que se encuentren desorientadas de información y aborden un proyecto en una situación más favorable que la del contexto actual.”

11 REFERENCIAS

- (s.f.). Obtenido de Peru info: <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-muna>
- (s.f.). Obtenido de <https://elcomercio.pe/peru/debe-octogonos-alimentos-procesados-infografia-noticia-646358-noticia/>
- 20 Minutos de noticias. (03 de marzo de 2020). *Las patatas fritas perfectas y saludables existen... si cuentas con una freidora sin aceite*. Obtenido de 20 Minutos de noticias: <https://www.20minutos.es/noticia/4172012/0/las-patatas-fritas-perfectas-y-saludables-existen-si-cuentas-con-una-freidora-sin-aceite/>
- Actualidad Avipecuaria*. (2019). Obtenido de <https://actualidadavipecuaria.com/amplia-expectativa-de-consumo-en-el-dia-del-pollo-a-la-brasa/>
- Agencia agraria de noticias. (27 de setiembre de 2019). *Peruanos reducen consumo de gaseosas, galletas y cereales por los octógonos*. Obtenido de Agencia agraria de noticias: <https://agraria.pe/index.php/noticias/peruanos-reducen-consumo-de-gaseosas-galletas-y-cereales-por-19918>
- Alimentos saludables*. (2019). Obtenido de <https://alimentosaludables.mercola.com/pollo-organico-de-pastoreo.html>
- Andina. (20 de febrero de 2020). *Perú mantiene menor nivel de riesgo país en América Latina*. Obtenido de Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-mantiene-menor-nivel-riesgo-pais-america-latina-785672.aspx>
- Banco Mundial*. (2020). Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/immersive-story/2020/02/06/tackling-worlds-deadliest-diseases-can-boost-healthy-workforce-and-economic-growth>
- BCRP. (13 de febrero de 2020). *PROGRAMA MONETARIO DE FEBRERO 2020*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-02-13-1.pdf>
- BLACKSIP*. (30 de Diciembre de 2019). Obtenido de BLACKSIP: <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>

- Campuzano, Ó. P. (06 de Junio de 2019). *Todo lo que debe saber sobre los octógonos en alimentos procesados*. Obtenido de El comercio: <https://elcomercio.pe/peru/debe-octogonos-alimentos-procesados-infografia-noticia-646358-noticia/>
- Corradini, L. (08 de marzo de 2020). *Impacto: el coronavirus deja un campo minado para la política global*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/impacto-el-virus-deja-un-campo-minado-para-la-politica-global-nid2341081>
- Educadictos*. (s.f.). Obtenido de <https://www.educadictos.com/significado-de-los-colores-en-el-marketing/>
- El Comercio*. (04 de 06 de 2020). Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/pollo-a-la-brasa-google-busquedas-de-este-plato-se-dispararon-tras-la-reactivacion-del-delivery-nndc-noticia/>
- Fattorini, V. O. (19 de marzo de 2019). *Pollerías mantienen su liderazgo en mercado de fast food en el país*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/pollerias-mantienen-liderazgo-mercado-fast-food-pais-261806-noticia/>
- Gestión. (09 de agosto de 2018). *Fast food mueve US\$ 585 millones, pero comida sana le pone freno*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/mercados/fast-food-mueve-us-585-millones-comida-sana-le-pone-freno-241080-noticia/>
- Gestión. (24 de julio de 2019). *Ventas online crecen 44.2% en Perú, las offline en retail caen 11%*. Obtenido de Diario gestión: <https://gestion.pe/economia/ventas-online-crecen-44-2-peru-offline-retail-caen-11-273983-noticia/>
- Gestión. (19 de junio de 2020). *Riesgo país de Perú bajó dos puntos básicos y cerró en 1.49 puntos porcentuales*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-dos-puntos-basicos-y-cerro-en-149-puntos-porcentuales-noticia/>
- Gofresh*. (s.f.). Obtenido de <https://gofresh.pe/products/chincho-x-250-gr>

Industria Avicola. (2020). Obtenido de <https://www.industriaavicola.net/mercados-y-negocios/colombia-panama-y-peru-garantizan-abastecimiento-de-productos-avicolas/>

INEI. (2014). Obtenido de INEI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

INEI. (18 de enero de 2018). *¿Sabías que el #Pollo LaBrasa es el plato más consumido fuera del hogar en Lima?* Obtenido de Instituto nacional de estadística e información: https://twitter.com/INEI_oficial/status/954030503165906944

Instituto Nacional de Salud. (28 de Marzo de 2019). Obtenido de Instituto Nacional de Salud: <https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/cerca-del-70-de-adultos-peruanos-padecen-de-obesidad-y-sobrepeso>

Investing. (20 de junio de 2020). *Resumen de rentabilidad sobre el bono Estados Unidos 10 años.* Obtenido de Investing.com: <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

Jardineria On. (s.f.). Obtenido de <https://www.jardineriaon.com/tagetes-elliptica.html>

Meléndez, J. M. (20 de Junio de 2019). <http://repositorio.usil.edu.pe/>. Obtenido de Repositorio USIL: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9255/1/2019_Alvarez-Melendez.pdf

Mercado Libre. (15 de abril de 2020). *Imantados Publicitarios Full Color - Recto Y Troquelado.* Obtenido de Mercado Libre: https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-422706962-imantados-publicitarios-full-color-recto-y-troquelado-_JM?quantity=1

Mercola. (2020). Obtenido de <https://articulos.mercola.com/omega-3.aspx>

MINAGRI. (2018). *Pollo: Comercialización en Lima Metropolitana.* Lima.

Ministerio de Agricultura. (2020). Obtenido de http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/produccion-comercializacion-avicola-ene2020-100320_1.pdf

- Ministerio de Cultura.* (2019). Obtenido de Ministerio de Cultura: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/317373/Propuesta_de_Pol%C3%A9tica_Nacional_de_Cultura_al_2030_-_02.pdf
- MINSA.* (2018). Obtenido de http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf
- Oblitas, L. S. (6 de Agosto de 2019). *El Comercio.* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/pollos-brasa-son-apuestas-crecimiento-industria-pollerias-norkys-rokys-pardos-chicken-canastas-noticia-662294-noticia/>
- Organizacion de Naciones Unidas. (s.f.). *Microplásticos en las aguas residuales: expertos buscan soluciones.* Obtenido de Organizacion de Naciones Unidas: <https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/microplasticos-en-las-aguas-residuales-expertos-buscan-soluciones>
- Penny, M. (14 de agosto de 2019). *Marketing: ¿Porqué son descontinuados el 65% de los nuevos productos?* Obtenido de Diario gestión: <https://gestion.pe/blog/marketing2020/2019/08/marketing-porque-son-descontinuados-el-65-de-los-nuevos-productos.html/>
- Percy Marquina, L. D. (s.f.). *Resultados del indice del progremos social mundia 2019.* Obtenido de Centrum PUCP: <https://centrumthink.pucp.edu.pe/resultados-del-indice-de-progreso-social-mundial-2019>
- Perú en su sazon.* (2014). Obtenido de <http://peruensusazon.blogspot.com/2014/05/lamuna.html>
- Peru info.* (s.f.). Obtenido de <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-curcuma>
- Peru info.* (s.f.). Obtenido de <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-curcuma>
- Peru Retail.* (2020). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-glovo-y-rappi-a-la-espera-para-reanudar-operaciones-de-servicio-delivery/>
- Revista Moi.* (2018). Obtenido de <https://www.revistamoi.com/nutricion/matamesta-pollo-organico-vs-convencional-%F0%9F%90%A4/>

- Ruiz Otero, E., & otros, &. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Saavedra, A. (19 de junio de 2019). *Restaurantes multiplican ventas por delivery apps, las dark kitchens son el siguiente paso*. Obtenido de Semana Económica: <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/servicios/363378-restaurantes-multiplican-ventas-por-delivery-apps-las-dark-kitchens-son-el-siguiente-paso>
- SBS. (5 de junio de 2020). *TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA DE CAJAS MUNICIPALES*. Obtenido de Superintendencia de Banca y Seguros: <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=C>
- SERNANP*. (2004). Obtenido de https://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/88081/Marco_Teorico+congreso.pdf/dfb8c771-ee3a-49b2-810a-a73cffd4bf8c
- SUNAT*. (s.f.). Obtenido de *SUNAT*: <http://orientacion.sunat.gob.pe/images/nuevosinscritos/REMYPe.pdf>
- SUNAT*. (s.f.). Obtenido de *SUNAT*: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>
- SUNAT*. (2017). Obtenido de *SUNAT*: <http://emprender.sunat.gob.pe/si-tengo-trabajadores-que-obligaciones-y-beneficios-laborales-existen>
- United Nations Department of Public Information*. (2019). Obtenido de United Nations Department of Public Information: https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_PressRelease_ES.pdf
- World Travel Awards*. (2019). Obtenido de <https://www.worldtravelawards.com/winners/2019>

12 ANEXOS

Anexo I Modelo de encuesta de investigación de mercado Cuantitativa

Atallpa

Agradecemos el poder concedernos unos minutos de su tiempo. Hoy estamos realizando un estudio sobre las preferencias de pollos a la brasa. La información que nos proporcione será tratada de forma confidencial. Su participación es muy importante para el análisis de este estudio. ¡Muchas gracias!

***Obligatorio**

¿En que rango de edad te encuentras? *

Menor de 18 años

Entre 18 a 30 años

Entre 31 a 50 años

Mayor de 50 años

¿En que distrito vives? *

Tu respuesta _____

¿Consumes Pollo a la brasa? *

Si

No

[siguiente](#)

¿Que es lo que mas valora de la polleria de su preferencia? *

- Sabor y calidad
- Atención y amabilidad
- Tamaño y presentación
- Precio

¿Cuál es el complemento de su preferencia para un pollo a la brasa? *

- Papas fritas
- Papas nativas al horno
- Ensalada fresca
- Ensalada cocida
- Otros: _____

Atrás

Siguiente

Si consumo

¿Con que frecuencia sueles comer pollo a la brasa? *

- Dos veces por semana
- Una vez por semana
- Una vez cada quince días
- 1 vez al mes

¿Cuanto dinero suele gastar en un pollo a la brasa entero? *

- menos de S/ 40
- Entre S/ 40 y S/ 50
- Entre S/ 51 y S/ 60
- Entre S/ 61 y S/ 70

¿A cual de las siguientes pollerías suele acudir con mayor frecuencia? *

- La granja azul
- Primos- Chicken Lovers Bar
- Don Tito
- Pardos
- Norky's
- Otros: _____

No consumo

¿Por qué no consumes pollo a la brasa? *

- Salud
- Cuidado estético
- Soy Vegetariano
- No me gusta el sabor
- Otros: _____

Pollo a la brasa saludable

¿Te gustaría probar un pollo a la brasa saludable con diversos sabores? *

Si

No

Atrás Siguiente

Anexo II Resumen de encuesta cualitativa

- Entrevistado 1

Manuel Hidalgo Gálvez; tiene 34 años, vive en el distrito de Barranco departamento de Lima, administrador de profesión, actualmente es trabajador dependiente en el BBVA. En la entrevista pudimos notar que Manuel es amante del pollo a la brasa, pues lo consume frecuentemente; él nos cuenta que lo que más le gusta de este plato es el sabor del pollo y la grasita que este contiene. Para Manuel, el pollo las papitas del pollo a la brasa no engordan, pues mientras tu mantengas una vida sana haciendo ejercicios, puedes comer un plato de pollo a la brasa no te va a engordar. Después de comerse un pollo a la brasa se siente pleno y nunca se ha sentido culpable de haberse comido un pollo a la brasa. Incluso nos comenta que la única forma que deje de comer pollo a la brasa sería que encuentren algún virus dentro de los pollos, por lo cual prohíban su consumo en general.

- Entrevistado 2

Olga Gutarra Mitac; tiene 32 años, vive en el distrito de San Juan de Miraflores departamento de Lima, es estudiante de administración y actualmente se encuentra trabajando en el BCP. Olga nos comenta que suele consumir pollo a la brasa una o dos veces por semana, ya sea acompañada por sus amigos o familiares. Con respecto a su experiencia a la última vez que consumió pollo a la brasa, ella nos cuenta que lo que más recuerda que es que el pollo se encontraba fresco y rico al igual a la ensalada, y que no suele fijarse mucho en las papas del pollo. Cuando le consultamos sobre si creía en la frase “Si no te comes las papas del pollo no engordas”, nos respondió que no cree en eso, puesto

que el pollo a la brasa en sí, ya contiene grasa. Ella se siente contenta después de comer su pollo a la brasa, puesto es un plato que le gusta mucho. Sobre si se ha sentido culpable después de comerse un pollo a la brasa, nos comenta que varias veces se ha sentido mal, pero, sin embargo, lo sigue comiendo porque es un plato que le gusta. La única forma que ella dejaría de comer pollo a la brasa, sería que ella sienta que le hace mal o le diagnosticaran alguna enfermedad que le prohíbe el consumo de grasas.

- Entrevistado 3

Paolo Quiñones Choque; tiene 32 años, vive en el distrito de Villa el Salvador departamento de Lima, es ingeniero civil de profesión y a su vez pertenece al equipo de árbitros de la Federación Peruana de Fútbol; es trabajador independiente, pues cuenta con su estudio de cuenta con una consultora inmobiliaria. En la entrevista Paolo, nos indicó que suele consumir pollo a la brasa máximo dos veces al mes, referente a su última experiencia de consumo de este plato, nos indicó que recuerda todo el plato el completo, es decir el pollo, las papas, cremas y ensaladas, pues le gusta comer el pollo con todos sus complementos. Al mencionarle si cree en la frase “Si no te comes las papas del pollo no engordas”, nos respondió que, si es cierto, pues las papas almacenan más grasa y contiene carbohidratos, además nos comenta que si le quitas la grasa o pellejo al pollo no engordaras. También nos indicó, que solo se ha sentido culpable de comerse un pollo a la brasa, cuando lo hace muy seguido o por decir más de las dos veces al mes que suele hacerlo y que solo dejaría de consumirlo si tuviera que cumplir una dieta muy estricta o si no contará con el dinero para consumirlo.

- Entrevistado 4

Ruth Armas Ccoyllo; tiene 28 años, vive en el distrito de Santa Anita departamento de Lima, es estudiante de Administración y actualmente labora en Oppeplus. Ruth nos comenta que suele consumir pollo a la brasa entre 2 o 3 veces al mes, acompañada de su pareja; con respecto a su última experiencia en el consumo de este plato, nos indicó que lo que más recuerda es el sabor del pollo y las papitas crocantes. Ella no cree en la frase “Si no te comes las papas del pollo no engordas”, debido a que ella opina que el pollo a la brasa si o si se come con papas fritas, y que de hecho si comer seguido este plato si o si vas a engordar, adicionalmente nos mencionó que suele pedir una ensalada adicional por que ella siente que es muy rico acompañar el pollo a la brasa con su ensalada; nos comenta también, que nunca se ha sentido culpable de comerse un pollo a la brasa, debido a que no

sufre de ninguna enfermedad que la restrinja de comerse un pollo a la brasa y que solo lo dejaría de comer sería por una prescripción médica.

- Entrevistado 5

Verónica Contreras Yacila; tiene 32 años, vive en el distrito de Santiago de Surco, es estudiante de administración y actualmente trabaja en InkaFarma. Verónica suele consumir pollo a la brasa mínimo una vez al mes, ya se acompañada con sus amigos del trabajo o familiares, además nos informó que a pesar de las restricciones por la que estamos pasando y debido al antojo que presentaba logró comprar un pollo a la brasa en el supermercado, y lo que más le agrado fue el precio, puesto que era más barato que el de un restaurante; sin embargo, no estaba tan rico, pero si tenía un sabor agradable. Adicionalmente, nos comentó que cuando consume el pollo a la brasa en un restaurante lo que más valora es el sabor del pollo y las cremas. Referente a la frase “Si no te comes las papas del pollo no engordas”, ella nos indicó que cree en eso, puesto del pollo en si ya engorda, y que no suele valorar mucho las papas fritas debido a que no suelen ser ricas porque son pre cocidas. Además, nos comentó que le gusta probar el pollo en diferentes presentaciones y se siente bien al comer un pollo a la brasa, pues nunca se ha sentido culpable de comerlo, y solo dejaría de consumirlo por prescripción médica.

- Entrevistado 6

Andrés Lozano; tiene 35 años, vive en el distrito de Breña departamento de Lima. Nos comenta que suele consumir pollo a la brasa frecuentemente dos veces al mes en compañía de sus familiares; él recuerda que la última vez que acudió a una pollería fue para celebrar el cumpleaños de su hermano y lo que más le gusto fue el servicio y el tiempo de atención. Al consultarle, si creía en la frase “Si no te comes las papas del pollo no engordas”, nos respondió que no cree en la frase, debido a que uno debe realizar un equilibrio en su alimentación, pero el comer un pollo a la brasa no engorda; siente preferencia por las papas y las cremas del pollo, lo cual lo hacen sentirse a gusto. Así mismo, nos comentó que nunca se ha sentido mal de comerse un pollo a la brasa, debido a que no lo hace seguido y suele hacer mucho deporte para mantenerse saludable; y solo cambiaría el pollo a la brasa por comida de la selva.

- Entrevistado 7

Sandra Pacherrres; tiene 35 años, vive en el distrito de Santiago de Surco departamento de Lima y actualmente se encuentra trabajando para un banco. Consume pollo dos veces al

mes, con amigos y familiares. Lo que más valora es el sabor y la atención del lugar donde come el pollo a la brasa. Sandra, nos comentó que piensa que el pollo a la brasa y las papas si engordan por la gran cantidad de calorías que poseen; sin embargo; sería imposible comer un pollo a la brasa sin papas y a fin de no sentirse culpable a comer este plato, trata de balancearlo con ensaladas y refrescos; después de comer este plato tiene un sentimiento de llenura, pero a la vez de felicidad y solo dejaría de comer un pollo a la brasa, si este fuera desagradable. Adicionalmente, nos indica que balancea su consumo diario en las comidas para darse estos gustitos.

- Entrevistado 8

Eric Solano; tiene 34 años de edad, vive en el distrito de Breña departamento de Lima. Nos cuenta que suele visitar las pollerías semanalmente en compañía de sus familiares; recuerda que, en su última visita acudió a Roky's y le agrado el ambiente, la atención y los combos "promociones". A Eric le agradan las papas fritas con el pollo a la brasa y no cree que esté sea dañino para su salud, ya que siempre lo ha consumido y nunca le ha generado malestar; Con respecto a si dejaría de consumir pollo a la brasa, nos respondió que no habría algún motivo por el cual dejaría de comer pollo a la brasa; sin embargo, si dejaría de acudir a algún local halo único de recibir mala atención. Adicionalmente, nos comentó que suele acudir a un mismo local, puesto que se encuentra cerca de su actual trabajo.

- Entrevistado 9

Luis Pérez; tiene 26 años, vive en el distrito de Los Olivos departamento de Lima, actualmente trabaja en el distrito de Surco. Visita dos veces al mes a la pollería más cercana, pero si es programado para un almuerzo familiar siempre va a Pardos; gusta de una muy buena presentación del plato y una excelente atención. Las papas fritas son sus preferidas y a pesar de tener altos carbohidratos las prefiere. Nos comenta que no consume ensaladas, solo cremas. Dejaría de comer solo por salud si es que este lo afecta de alguna forma.

- Entrevistado 10

Robert Matamoros; tiene 33 años, vive en el distrito de San Juan de Miraflores departamento de Lima, actualmente trabaja en el distrito de Miraflores. Robert consume pollo a la brasa una vez al mes, ya sea en compañía de sus amigos o en reuniones familiares, suele valorar la atención del local y sobre todo considera que un principal factor

es el sabor del pollo y las papas fritas crocantes. Considera que el pollo no engorda, si no que esto depende del tipo de persona u organismo, que se ven afectados por las altas grasas saturadas; sin embargo, considera que toda fritura tiende a dañar, es por ello que su consumo no debe ser frecuente. Dejaría de comer por tema de dietas, ejercicios y por temas de salud, únicamente si lo receta el doctor.

- Entrevistado 11

María Luisa Pascual Ramos; tiene 35 años, vive en el distrito de Chorrillos departamento de Lima, es estudiante y actualmente es trabajadora independiente. Consume pollo a la brasa y visita dos veces al mes una pollería y suele acudir con amigos del trabajo, le importa mucho la apariencia del lugar y donde esté ubicado por ello prefieren ir a las pollerías ya conocidas como Roky's o Norky's; con regularidad suele consumirlo saliendo de trabajar. Le gusta los lugares acogedores de espacios amplios, con mesas circulares y grandes, prefiere que el local cuente con muebles en lugar de sillas. Nos comentó que en el tiempo que asistía al gimnasio consumía el pollo a la brasa sin papas, pero una vez que se retiró dejó de asistir, volvió a solicitarlo con papas. Menciona que a veces se siente culpable de comer pollo a la brasa, debido a que siente que las papas fritas engordan, y le gustaría encontrar un lugar donde tengan un tipo de cocción distinto. Solo dejaría de consumir pollo a la brasa si vuelve al gimnasio. Adicionalmente nos comenta que le gusta el sabor del pollo a la leña y le desagrada el pollo a la plancha, debido a que la presa es más pequeña en comparación a la del pollo a la brasa.

- Entrevistado 12

Marta paredes; tiene 33 años, vive en el distrito de San Juan de Miraflores departamento de Lima. Le gusta consumir pollo a la brasa dos veces a la semana, normalmente pide delivery para la familia o ella sola, cuando sale prefiere ir a una pollería cercana a su casa llamada "Lo de Juan". Valora bastante el sabor, que las papas no estén mojadas, ni sudadas por el tecnopor. Ella cree que el pellejo del pollo hace engordar. A veces suele no comer papas fritas cuando se cuida o está a dieta. Pide ensalada sin vinagreta, solo con limón y sal. Se siente culpable cuando agrega bastante mayonesa, solo se siente así rara veces. No le gusta la gaseosa, es consciente que es dañina para la salud. Le gustan los ambientes limpios, el personal atento con buen servicio, y no se demore con la atención. Dejaría de comer si supiera con algún tipo de información el pollo a la brasa es dañino. Una vez le dieron pollo malogrado en una pollería que no recuerda.

- Entrevistado 13

Vanessa Quispe; tiene 30 años, vive en el distrito de Villa el Salvador departamento de Lima, es estudiante y labora en Prosegur. Consume pollo a la brasa dos veces al mes, suele ir con familiares, amigos y enamorado; es cliente fiel de “Mediterráneo”, pues le gusta la atención y el sabor del plato, sobre todo las cremas. Le agrada las papas fritas con el pollo a la brasa, no cree que se dañino para su salud ya que siempre lo ha consumido y no le ha generado ningún malestar a su salud, Ha escuchado que dicen que las papas no son saludables; sin embargo, piensa que a pesar de ello la gente come las papas y las cremas. Algunas veces ha sentido remordimiento, por eso considera bueno no consumirlo tan frecuente. Suele consumir refresco en vez de gaseosa, la mayoría de veces.

- Entrevistado 14

Jonathan Velázquez; tiene 30 años, vive en el distrito de Chorrillos departamento de Lima, es estudiante de administración en la universidad Ricardo Palma y actualmente trabaja en una empresa de gas natural. Considera que consume bastante pollo a la brasa y suele acudir a la pollería Mediterráneo; le gusta el lugar confortable y la música en vivo. Particularmente valora que el pollo a la brasa venga acompañado de una ensalada distinta a las convencionales; se siente satisfecho y tranquilo de ir con los amigos y familia. Ha escuchado que las papas fritas engordan sin embargo no cree que sea cierto, porque las calorías son las que hacen subir de peso; sabe que no es saludable, pero es un gusto de vez en cuando. Debido al tiempo con el que cuenta, come en la calle y considera que no tiene mucho tiempo para cuidarse, pero si sabe que es dañino. Si viera que no le hace bien considera dejarlo. Piensa que las papas y condimentos son los que pueden hacer daño.

- Entrevistado 15

Abi Roxana Bejarano; tiene 32 años de edad, vive en el distrito de San Juan de Miraflores departamento de Lima y es profesora de inglés. Suele comer pollo a la brasa dos veces al mes y nunca lo hace de noche, debido a que le hace daño a su estómago y le cae pesado. Abi, valora que la pollería tenga un buen ambiente y suele consumir bastante ensalada, ya sean cocidas o crudas y prefiere que las papas no sean tan gruesas; ella suele sentirse culpable de después de comer un pollo a la brasa, debido a que siente que la engorda, por ello come muy poco en su proporción. Dejaría de comer el pollo por la grasa y si está en dieta. Adicionalmente nos comentó que no lo consume con gaseosa, la cual prefiere remplazar por un néctar de frutas o agua.

- Entrevistado 16

Cynthia Adama; tiene 30 años, vive en el distrito de Villa el Salvador departamento de Lima, es administradora de profesión y actualmente trabaja en una empresa internacional. Cynthia suele comer pollo a la brasa cada 15 días y una vez al mes con su familia, ella está de acuerdo que las papas fritas hacen daño, a pesar de ello las come, por lo general se siente culpable de después de comer, ya que considera que ha subido de peso, en compensación a ello ella lo acompaña con ensalada y mates calientes. No dejaría de comer pollo a la brasa al menos que el médico se lo indique. Adicionalmente, nos comentó que a su papá también le gusta el pollo a la brasa y que a pesar de que se encuentra delicado de salud no deja de comer este plato; sin embargo, ahora no consume las papas fritas ni cremas, las cuales ha remplazado por una porción más grande de ensalada cocida.

- Entrevistado 17

Rosa; tiene 35 años, vive en el distrito de Santiago de Surco departamento de Lima, es administradora y actualmente trabaja en una compañía. Le gusta el pollo a la brasa y generalmente lo come cada 15 días; suele hacer pedido de delivery de pollo sin complementos, debido a que le gusta acompañarlo de papas sancochadas, jugo de fruta y ensalada que prepara en casa, por lo cual nunca se ha sentido culpable de consumirlo; luego de comer el pollo a la brasa se siente llena y satisfecha. Rosa considera que las papas fritas son las que más daño hacen en este platillo, por lo cual no las consume; así mismo, nos comenta que solo dejaría de comer pollo a la brasa si el medico se lo indicara.

- Entrevistado 18

Braulio Quispe Chauca; tiene 45 años, es economista de profesión y actualmente trabaja en el sector público. Le gusta el pollo a la brasa y lo suele comer semanalmente con sus compañeros de trabajo, enfatiza que las papas nativas fritas y las cremas son de su preferencia; no le preocupa engordar, su organismo asimila rápido por lo cual no engorda; sin embargo, nos indica que todo exceso es dañino. Por lo general no se siente culpable al consumir un pollo a la brasa, debido a que lo suele hacer por las tardes. Además, nos comentó que no dejaría de comerlo.

- Entrevistado 19

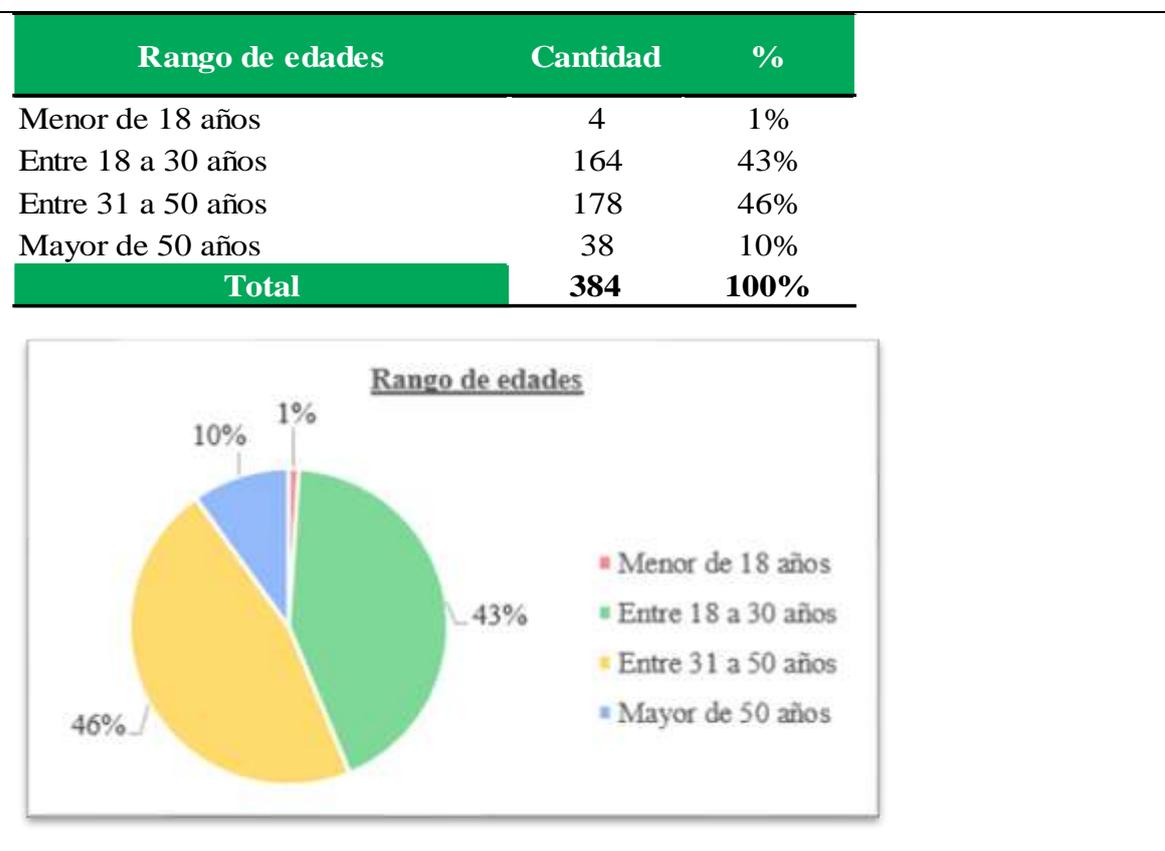
Luz Díaz; tiene 38 años, vive en el distrito de Lince departamento de Lima, es docente de matemática de profesión y actualmente trabaja para el sector público. Le encanta el pollo a la brasa y lo suele consumir con su esposo y sus padres una vez cada 15 días, incluso

nos comentó que cuando tienen reuniones siempre piden pollo a la brasa por delivery. Luz nos comenta que las papas fritas es lo que más daño hace, por el alto contenido de grasa, además nos comentó, que en ocasiones después de comer un pollo a la brasa se ha sentido mareada, y ha tenido que dejar de consumirlo por algún tiempo. Sus padres son de avanzada edad, igual lo consumen de vez en cuando. Ella dejaría de comer pollo a la brasa solo por indicación médica.

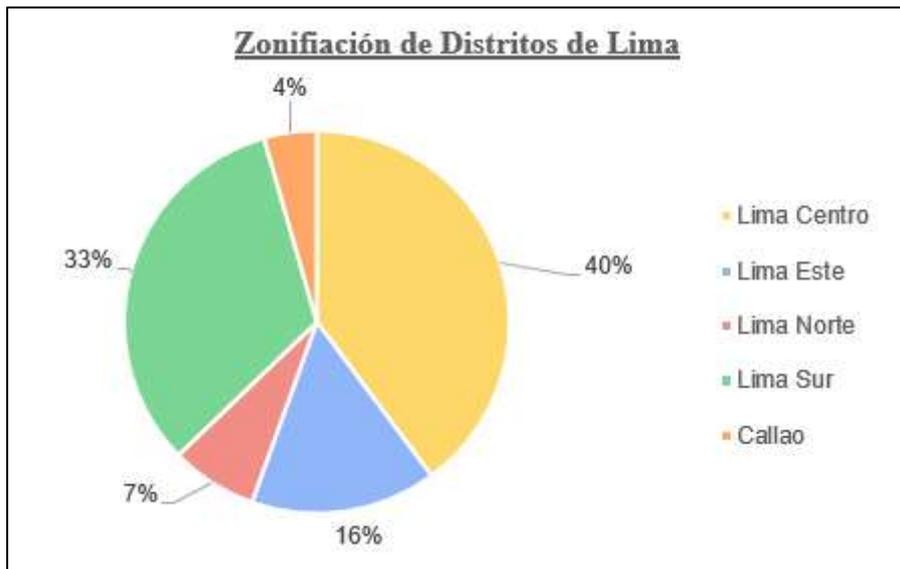
- Entrevistado 20

Rosalie Martel; tiene 45 años de edad vive en el distrito de Carabayllo departamento de Lima, es abogada de profesión y actualmente trabaja como auditora. A ella le encanta el pollo a la brasa, generalmente consume con sus compañeros de trabajo, suele consumir pocas papas fritas y evita comer las salsas, porque considera que es dañino para su salud; después de consumir pollo a la brasa se siente un poco culpable, pero lo compensa con dejar de consumir un buen tiempo. Ella dejaría de consumir si el médico le indica.

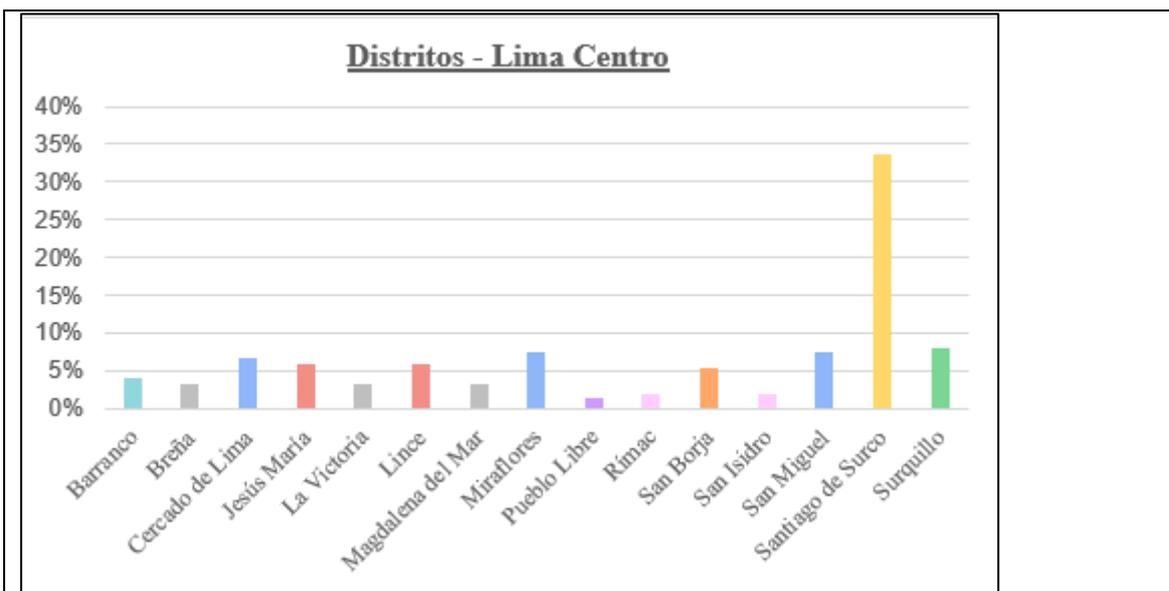
Anexo III Resultados de las encuestas



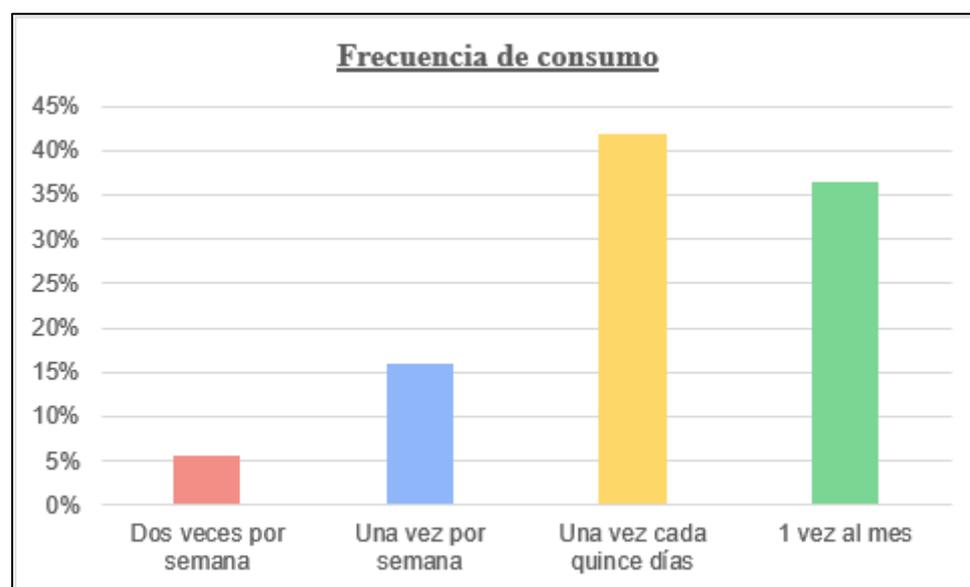
Zonificación de Lima	Cantidad	%
Lima Centro	153	40%
Lima Este	60	16%
Lima Norte	28	7%
Lima Sur	126	33%
Callao	17	4%
Total	384	100%



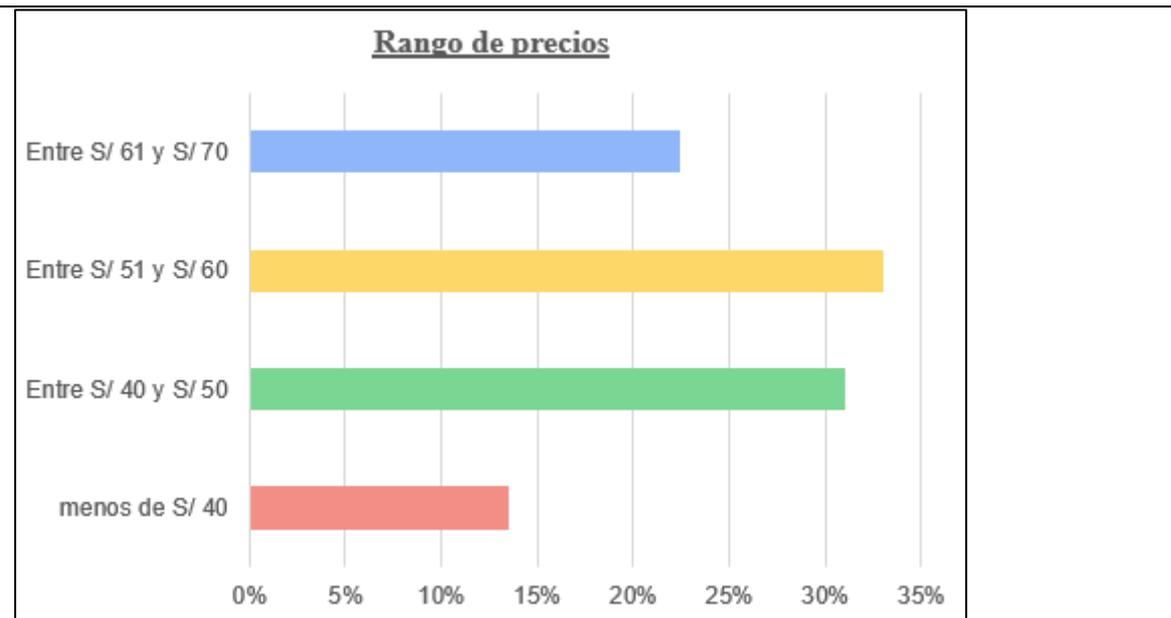
Distritos - Lima Centro	Cantidad	%
Barranco	6	4%
Breña	5	3%
Cercado de Lima	10	7%
Jesús María	9	6%
La Victoria	5	3%
Lince	9	6%
Magdalena del Mar	5	3%
Miraflores	11	7%
Pueblo Libre	2	1%
Rímac	3	2%
San Borja	8	5%
San Isidro	3	2%
San Miguel	11	7%
Santiago de Surco	50	34%
Surquillo	12	8%
Total	149	100%



Frecuencia	Cantidad	%
Dos veces por semana	21	6%
Una vez por semana	59	16%
Una vez cada quince días	155	42%
1 vez al mes	135	36%
Total	370	100%

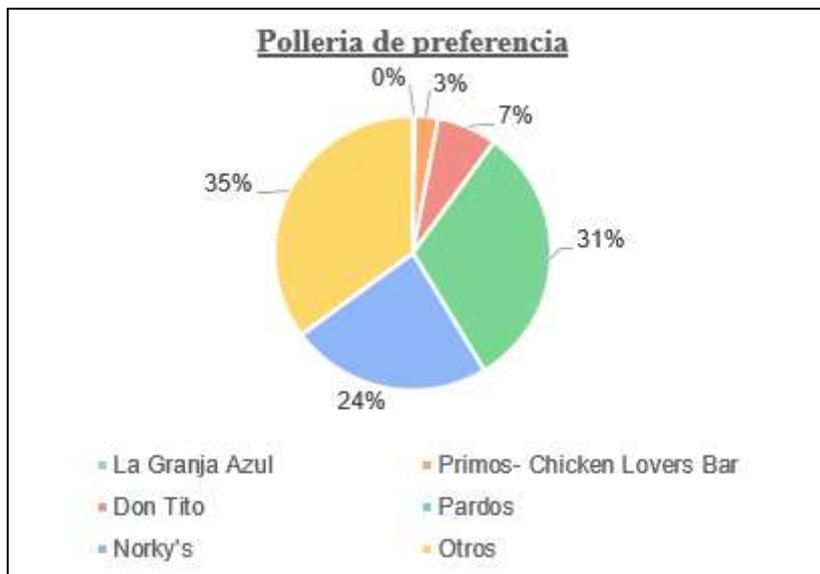


Rango de precios que suele gastar	Cantidad	%
menos de S/ 40	50	14%
Entre S/ 40 y S/ 50	115	31%
Entre S/ 51 y S/ 60	122	33%
Entre S/ 61 y S/ 70	83	22%
Total	370	100%

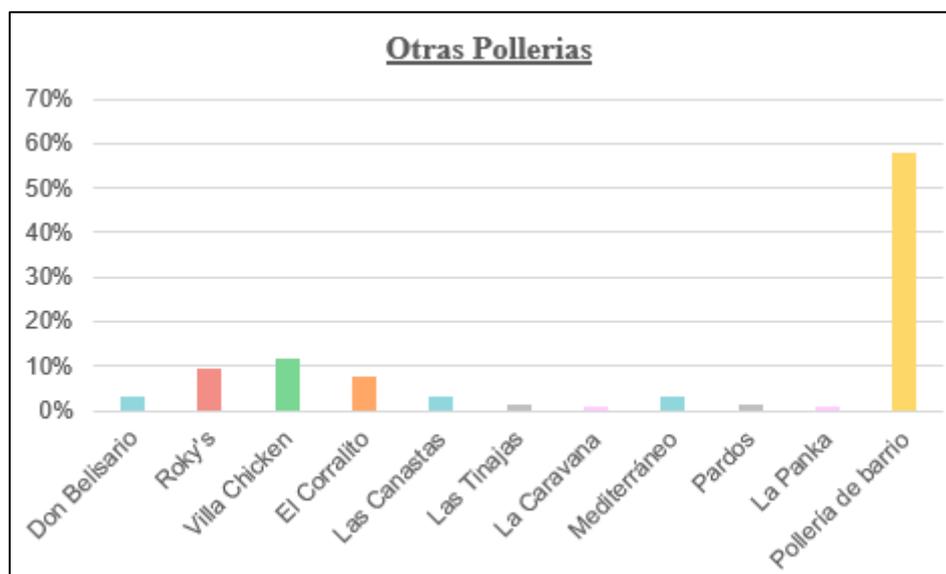


- ¿A cuál de las siguientes pollerías suele acudir con mayor frecuencia?

Polleria de preferencia	Cantidad	%
La Granja Azul	1	0%
Primos- Chicken Lovers Bar	10	3%
Don Tito	26	7%
Pardos	116	31%
Norky's	87	24%
Otros	130	35%
Total	370	100%

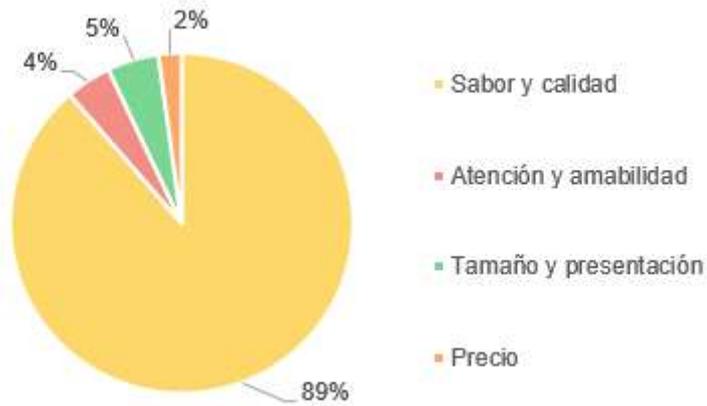


Otras Pollerías	Cantidad	%
Don Belisario	4	3%
Roky's	12	9%
Villa Chicken	15	12%
El Corralito	10	8%
Las Canastas	4	3%
Las Tinajas	2	2%
La Caravana	1	1%
Mediterráneo	4	3%
Pardos	2	2%
La Panka	1	1%
Pollería de barrio	75	58%
Total	130	100%



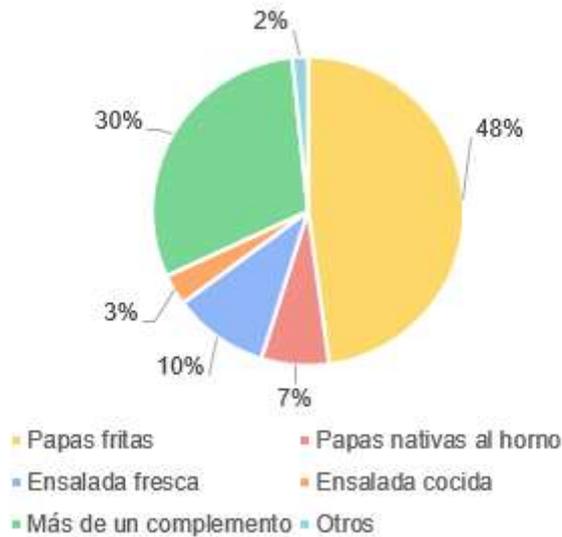
Valoración	Cantidad	%
Sabor y calidad	328	89%
Atención y amabilidad	16	4%
Tamaño y presentación	18	5%
Precio	8	2%
Total	370	100%

Valoración

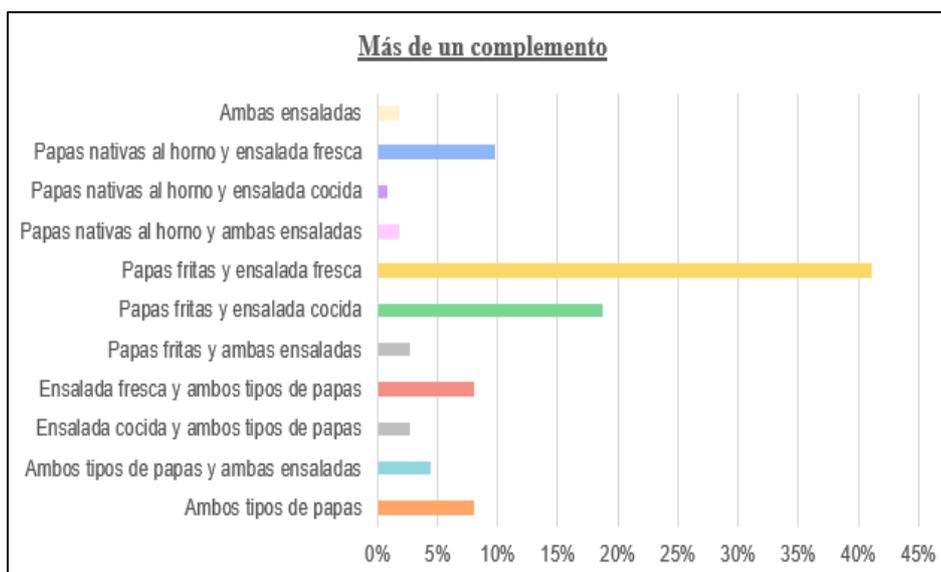


Complemento de preferencia	Cantidad	%
Papas fritas	177	48%
Papas nativas al horno	26	7%
Ensalada fresca	37	10%
Ensalada cocida	12	3%
Más de un complemento	112	30%
Otros	6	2%
Total	370	100%

Complemento de preferencia

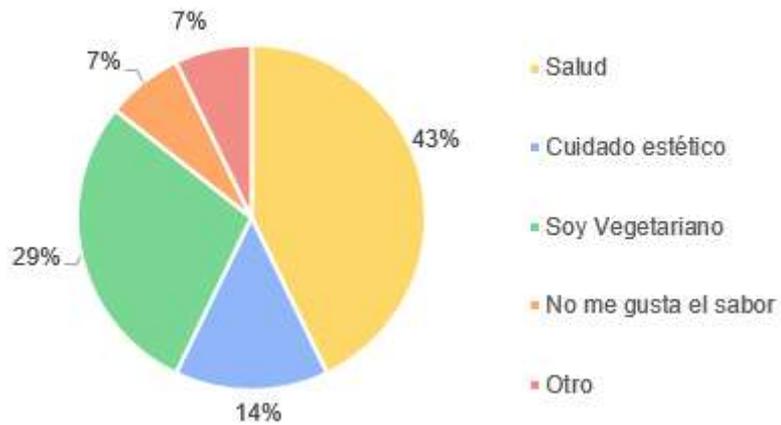


Más de un complemento	Cantidad	%
Ambos tipos de papas	9	8%
Ambos tipos de papas y ambas ensaladas	5	4%
Ensalada cocida y ambos tipos de papas	3	3%
Ensalada fresca y ambos tipos de papas	9	8%
Papas fritas y ambas ensaladas	3	3%
Papas fritas y ensalada cocida	21	19%
Papas fritas y ensalada fresca	46	41%
Papas nativas al horno y ambas ensaladas	2	2%
Papas nativas al horno y ensalada cocida	1	1%
Papas nativas al horno y ensalada fresca	11	10%
Ambas ensaladas	2	2%
Total	112	100%



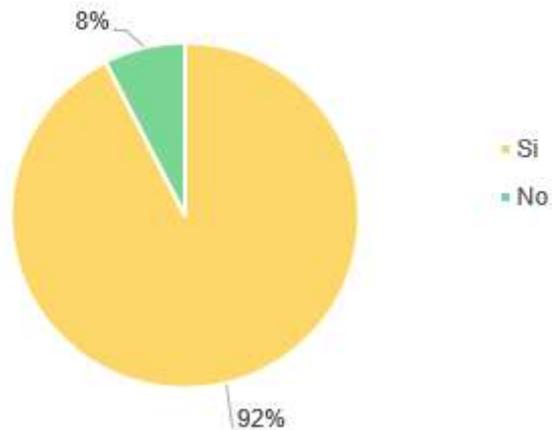
Motivo por el cual no consumen Pollo	Cantidad	%
Salud	6	43%
Cuidado estético	2	14%
Soy Vegetariano	4	29%
No me gusta el sabor	1	7%
Otro	1	7%
Total	14	100%

No consumen pollo a la brasa



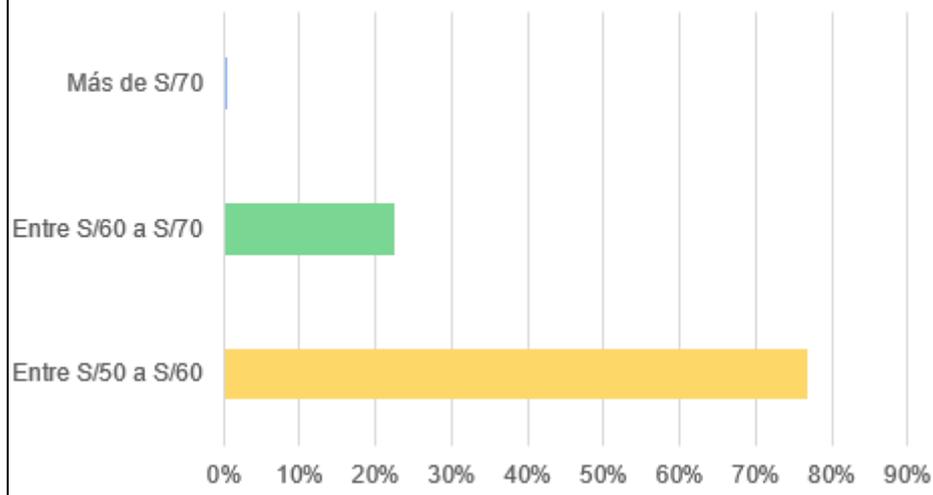
Validación	Cantidad	%
Si	355	92%
No	29	8%
Total	384	100%

Validación de aceptación



Validación de rango de precios	Cantidad	%
Entre S/50 a S/60	273	77%
Entre S/60 a S/70	80	23%
Más de S/70	2	1%
Total	355	100%

Validación de rango de precios



Pollo a la brasa		Complementos		Pollo y complementos
Preferencias	Cantidad	Preferencias	Cantidad	Preferencias
Buen sabor	103	Variedad de cremas	43	Saludable
Jugoso	80	Variedad de complementos	27	Uso de calidad
Crocante	47	Variedad de ensaladas	22	Nuevos ingredientes
Grande	34	Variedad de papas	15	
Doradito	34	Abundante ensalada	14	
Sin Grasa	28	Abundante papas	11	
Variedad de sabores	27	Variedad de bebidas	9	
Sabor tradicional	13	Papas crocantes	5	
Bien cocido	12	Papa sancochada	5	
Bajo en condimentos	10	Papas al horno	4	
Preparado a la leña	7			
Fresco	6			
Bien condimentado	6			

Infraestructura y servicio		Carta	
Preferencias	Cantidad	Preferencias	Cantidad
Buena atención	96	Promociones	8
Buen ambiente	65	Buena presentación de platos	3
Limpieza	54	Bufet de ensaladas	2
Rapidez en la atención	14	Postres	2
Recreación para niños	11	Opciones veganas	2
Buena organización	6	Variedad de porciones	1
Aire acondicionado	5	Barman	1
Cortecia durante la espera	4	Dispensador de cremas	1
Comodidad	4	Refiel de bebidas	1
Variedad de platos	3	Gel antibacterial en mesas	1
Precios accesibles	3	Refiel de ensaladas	1
Seguridad	2	cajita sorpresa	1
Buena ubicación	2		
Disponibilidad de sitios	1		
Karaoke	1		

Zonificación de Lima	Cantidad	%
Balnearios	1	0%
Callao	17	5%
Lima Centro	26	7%
Lima Este	43	12%
Lima Moderna	125	35%
Lima Norte	23	6%
Lima Sur	120	34%
Total	355	100%

Rango de edades	Cantidad	%
Menor de 18 años	4	1%
Entre 18 a 30 años	147	41%
Entre 31 a 50 años	169	48%
Mayor de 50 años	35	10%
Total	355	100%