



“ALP INVASIÓN ORIENTAL”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Federico Barone Detti

Sr. Mauricio José Bustamante Romero

Sr. Julio Alfredo Gamboa Ezcurra

Sr. Erick Alexis Morán Ramírez

Sr. Alberto Igor Paiva Harwat

Sr. Sergio Gabriel Rotalde López

Asesor: José Caballero

2016

A nuestras familias

Resumen ejecutivo

Problema/Oportunidad

¿Sabías que en el Perú no existe ninguna franquicia de Chifa para los segmentos C y D? Nuestro proyecto consiste en plantear una estrategia de crecimiento para la cadena de restaurantes de PW, desarrollando un modelo de franquicias con la marca “Chifa PW”.

Cliente

Nuestro segmento principal de cliente está compuesto por hombres y mujeres emprendedores de entre 26 y 55 años, de los niveles socioeconómicos A1 y A2 y que muestran estilos de vida predominantemente progresistas, modernas o sofisticados (Arellano Marketing 2015a) y que adicionalmente cumplan con las características de emprendedores para el tipo de negocio.

Propuesta de valor

Opción de inversión a través de la primera franquicia de restaurantes de comida chino-peruana (“chifas”) en formato restaurante en el Perú, enfocada a los distritos emergentes de Lima Metropolitana, que ofrece comida de calidad, en locales cómodos, limpios y de fácil acceso. La franquicia operará bajo la marca “Chifa PW” y formará parte de una cadena ya exitosa y reconocida en los distritos en los que opera.

Recursos y actividades clave

El *franquiciante* es el responsable de que el negocio tenga la continuidad necesaria para cumplir con las expectativas económicas de los franquiciados y de él mismo. Las actividades clave definidas son: *marketing* y ventas, infraestructura, operaciones de la franquicia y el relacionamiento con el franquiciado. Los principales recursos clave sobre los que se apalanca el modelo de negocio son el Laboratorio de sabores, la Escuela de cocina, imagen y *know-how* de PW.

Fuentes principales de ingresos

Las principales fuentes de ingresos de la franquicia son: el *fee* de ingreso y sus renovaciones, *royalties* por venta, *fee* por publicidad e imagen, patrocinios, entre otras.

Fuentes principales de gastos e inversiones

Las principales fuentes de gastos son los costes de recursos humanos, los insumos de laboratorios, los gastos de operación, la logística, el *marketing* y la publicidad, los gastos legales y los de infraestructuras. Por otro lado, las inversiones relevantes son la asesoría de expertos en

franquicias, una oficina centralizada de franquicia, la infraestructura, la tecnología y el Laboratorio de sabores.

Principales datos económico-financieros

El negocio alcanza un nivel de ventas de PEN 4,6 MM al quinto año luego de la implementación de 40 restaurantes con costo de ventas del 11% y gastos operativos del 36%. La inversión estimada es de PEN 0,625 MM con un *payback* de 30 meses.

Equipo emprendedor

El interés del equipo en invertir como franquiciados se soporta en la oportunidad y rentabilidad de este negocio, en lo que podría aportar la experiencia de este equipo en diversos sectores (financiero, tecnología, salud, agroindustrial y petrolero) y el nivel de especialización de cada uno de los integrantes del equipo: ventas, finanzas, operaciones y recursos humanos. El equipo tiene el respaldo de la experimentada dueña de la cadena de restaurantes PW.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes	1
2. Proyecto y razones de interés	2
3. Concepto de negocio: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo?	2
Capítulo II. Análisis de la oportunidad (ventana de oportunidad)	4
1. El cliente y el mercado	4
2. El cliente: descripción y variables clave	4
3. Variables clave	9
4. El usuario/consumidor final	10
5. Investigación de mercados, encuestas, entrevistas.....	11
6. Mercado: Tamaño, características, estructura y evolución prevista.....	13
7. El sector: Descripción e identificación de competidores	13
8. Adecuación en el tiempo.....	14
Capítulo III. Los canales de distribución y la relación con el cliente	16
1. Consumidor final	16
2. Franquiciado	16
Capítulo IV. La generación de la propuesta de valor	18
1. La cadena de valor del sector y posicionamiento en ella del negocio.....	18
2. Las actividades clave del <i>franquiciante</i>	18
Capítulo V. Los recursos/activos clave	21
1. Los socios/asociaciones clave.....	21
Capítulo VI. Elementos clave de los ingresos, los costes y las inversiones necesaria	22
1. Las fuentes y modelos de ingresos.....	22
2. Los generadores de costes (relevantes).....	22

3. Las inversiones (relevantes).....	23
4. Posibles fuentes de ventaja competitiva a mediano/largo plazo	23
Capítulo VII. Plan de <i>marketing</i>	24
1. Plan de <i>marketing</i> estratégico	24
2. Plan de <i>marketing</i> operativo – <i>Marketing mix</i>	26
3. Valoración anual del Plan de <i>marketing</i> en PEN.....	32
Capítulo VIII. El proceso de control	33
Capítulo IX. Previsión y Plan de ventas.....	34
1. Estimación de ventas por canal.....	34
2. Estimación del CAC y CLTV	35
3. Inversiones, retorno y gastos de puesta en marcha de restaurantes franquiciados.....	36
4. Gastos operativos e inversión del franquiciado	37
Capítulo X. Plan de operaciones.....	39
1. Variables competitivas actuales y a futuro	39
2. Identificación y clasificación de los procesos a ser ejecutados por el <i>franquiciante</i> ...	39
3. Mapa de procesos.....	40
4. Cuadro de mando	41
5. Subcontratación estructural/permanente	41
6. Infraestructura física y distribución en planta (<i>layout</i>)	42
7. Plazos de entrega.....	45
Capítulo XI. Plan de organización y recursos humanos.....	46
1. Estructura organizativa	46
2. Descripción de funciones.....	47
3. Política de Recursos Humanos: selección, entrenamiento y retribución.	49
Capítulo XII. Viabilidad e interés económico y financiero del modelo de negocio ...	51
1. Hipótesis financieras.....	51
2. P&G: Ingresos por ventas, costes de los productos vendidos (margen bruto), costes de las operaciones y necesidades de capital de trabajo.....	51
3. Previsiones de inversión	53

4. Análisis de sensibilidad.....	53
5. Necesidades financieras: Presupuesto de tesorería, cantidad, momento y tipo de inversión.....	54
6. Viabilidad financiera y valoración de la nueva empresa	55
Capítulo XIII. Planificación y despliegue del nuevo negocio/nueva empresa.....	56
Conclusiones y recomendaciones	57
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Bibliografía.....	59
Anexos.....	61
Notas biográficas	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Volúmenes de los NSE A1 y A2	5
Tabla 2	Distribución de personas según edad y NSE	5
Tabla 3.	Participación por estilo de vida - Perú (Arellano Marketing).....	6
Tabla 4.	Volumen de mercado de potenciales franquiciados	8
Tabla 5.	Comparativo de inversión y rentabilidad – Chifa PW / Otras franquicias ...	10
Tabla 6.	Validación del modelo de negocio - Entrevistas	11
Tabla 7.	Preferencias de medios de comunicación y percepción de valor – Franquicia- dos y consumidores	25
Tabla 8.	Costo de adquisición de clientes.....	35
Tabla 9.	Valoración de inversión del primer año	36
Tabla 10.	Tiques promedio.....	36
Tabla 11.	Gastos operativos franquiciado anuales.....	37
Tabla 12.	Plan de inversiones franquiciado (5 tablas).....	37
Tabla 13.	Análisis de sensibilidad franquiciado	38
Tabla 14.	Fuentes de ingresos <i>franquiciante</i> (PW).....	39
Tabla 15.	Estado de ganancias y pérdidas <i>franquiciante</i>	52
Tabla 16.	Balance general al inicio de operaciones y a los 5 años en soles	52
Tabla 17.	Análisis de sensibilidad	54
Tabla 18.	Necesidades de fondos de tesorería	54
Tabla 19.	Estrategia de financiamiento	54
Tabla 20.	Indicadores financieros. Evaluación del proyecto a 60 meses.....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1. Estilos de vida - Perú (Arellano Marketing).....	6
Gráfico 2. Hábitos de alimentación saludable por segmentos	14
Gráfico 3. Distribución de franquicias por sector.....	15
Gráfico 4. El proceso de control	33
Gráfico 5. Estimación de ventas por canal por año	35
Gráfico 6. Estado de ganancias y pérdidas promedio anual franquiciado	36
Gráfico 7. <i>Franquiciante</i>	40
Gráfico 8. Franquiciado	41
Gráfico 9. Organigrama <i>franquiciante</i>	46
Gráfico 10. Organigrama franquiciado.....	47
Gráfico 11. Estado de ganancias y pérdidas <i>franquiciante</i>	52

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta de comida China / Chifa.....	62
Anexo 2.	Encuesta Chifa PW Facebook	65
Anexo 3.	El modelo de negocio	69
Anexo 4.	Propuesta de valor	71
Anexo 5.	Ejemplo de carta	73
Anexo 6.	Ferias de franquicias en las que se puede participar	73
Anexo 7.	Figuras de ambientes y fachada de los restaurantes de la franquicia.....	75
Anexo 8.	Riesgos y planes de contingencia	77

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

La empresa es una cadena de restaurantes de comida chino-peruana o “chifas” de propiedad de PW, reconocida figura del espectáculo y emprendimiento empresarial en Perú. PW abrió el primer restaurante chifa como un negocio familiar en octubre del 2003, en el distrito de Los Olivos, en sociedad con algunos de sus hermanos. En el 2010, registró la marca “PW” a su nombre y la convirtió en un negocio personal.

PW proviene de una familia con experiencia en este tipo de comida y restaurantes, ya que su padre es un experimentado cocinero chino que le enseñó muchos de sus secretos y ella trabajó desde los 14 años en restaurantes chinos. Antes de iniciar el negocio familiar, trabajó aproximadamente cinco años en el Chifa Wa Lok, reconocido restaurante de comida china en Perú, lo que le permitió adquirir experiencia en el manejo integral de este tipo de negocio. La niña que creció entre holantaos y tallarines ha regresado a su origen: “ya no soy modelo, ahora soy *chifera*”, dice PW con orgullo¹.

Los restaurantes de PW manejan una oferta variada:

- Platos a la carta: Diversos platos que se cocinan al momento, para sentarse a comer con tranquilidad, principalmente en familia o en grupo.
- Menú (al paso): Platos predefinidos. Almuerzo rápido y a un precio cómodo.
- Chifa *express* (rápida): Concepto del local de Mesa Redonda. Personas que no tienen tiempo de sentarse a comer sino más bien comer rápido y seguir (en cajita y eligiendo combinaciones, por ejemplo). Se “fusionaron” combinaciones de chifa con comida criolla peruana (como papa a la huancaína, por ejemplo), por la competencia en la zona. Este tipo de cliente no buscaba necesariamente chifa, sino practicidad.

El negocio cuenta actualmente con 7 locales: 1 en Los Olivos, 1 en Independencia, 2 en San Juan de Lurigancho, 1 en Plaza Lima Norte, 1 en El Agustino y 1 en Mesa Redonda. PW quiere hacer crecer aún más su negocio de restaurantes aprovechando el potencial de su marca, quiere convertirla en una marca más fuerte, que su nombre se relacione directamente con el concepto del chifa, es decir, PW = chifa. Ella considera que no hay una cadena de chifas en el Perú que sea uniformizada, con buena comida estandarizada en todos sus locales y con instalaciones limpias y

¹ Entrevista en el Diario El Comercio (2012).

bien administradas. Ve que esta es la oportunidad principal para su cadena de restaurantes y considera que el modelo de franquicias es muy viable para lograr un crecimiento rápido e importante. Adicionalmente, se plantea desarrollar negocios complementarios con su marca, como por ejemplo: Línea de aderezos; escuelas y capacitación en cocina; servicios diversos a su cadena de franquiciados; *coaching* en emprendimiento; otros negocios relacionados.

2. Proyecto y razones de interés

El proyecto consiste en diseñar una estrategia de crecimiento para la cadena de restaurantes de PW, a través del desarrollo de un modelo de franquicias bajo la marca “*Chifa PW*” y enfocados inicialmente en los distritos emergentes de Lima. Las motivaciones del equipo emprendedor para iniciar el proyecto son:

- Interés del equipo en invertir como franquiciados.
- La cadena de restaurantes ya existe, es exitosa y reconocida en los distritos en los que opera y entre el segmento de clientes al que se dirige.
- Los distritos emergentes son los que muestran una mayor población, principalmente de los NSE C y D, que componen un interesante mercado, pujante y con una marcada tendencia de mejora e incremento del gasto en sus hábitos de consumo.
- La inexistencia en el país de una cadena reconocida de chifas (en formato restaurante), con una oferta de sabor/calidad estandarizada. Ante esto, el crecimiento a través del modelo de franquicia se presenta como una alternativa muy atractiva.
- El chifa es una comida cuya preparación requiere un *know-how* complejo, por lo que no es fácil ser exitoso en este negocio. El modelo de franquicia planteará un acompañamiento cercano de parte del *franquiciante*.
- Los chifas tienen una alta demanda y aceptación en el país, ya que su comida es apreciada por personas de todos los estratos sociales y no están dirigidos a un segmento específico de clientes. El potencial de crecimiento entonces es un factor real e importante.
- Un chifa es un mejor negocio comparado a otros negocios de comida principalmente por los siguientes factores: Mayor rotación de los clientes (más visitas por semana, hasta tres incluso); permite un mayor margen, ya que sus insumos son más baratos; es una comida considerada como “para compartir”, ya sea en familia o en grupo (los platos se piden en conjunto, para probar de todos), por lo que los fines de semana la venta puede llegar incluso a triplicarse.

3. Concepto de negocio: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo?

¿Qué ofrecemos?: Ofrecemos una oportunidad de inversión en el sector gastronómico, a través de una franquicia del exitoso chifa de PW.

¿A quién se lo ofrecemos?: A potenciales franquiciados, profesionales, empresarios y emprendedores que deseen iniciar un negocio en el sector de restaurantes y que cuenten con una capacidad de inversión de US\$ 150.000 (ciento cincuenta mil dólares).

¿Cómo lo ofrecemos?: Ofreceremos un formato de restaurante con cómodas e higiénicas instalaciones, de aproximadamente 150 m² y con un promedio de 20 mesas para cuatro comensales cada una. La calidad de la comida y el adecuado manejo de los restaurantes estarán garantizados a través de una elevada estandarización y un permanente contacto entre *franquiciante* y franquiciado. La oportunidad de invertir en la franquicia se comunicará a través de redes de contactos, redes sociales, asociaciones de gastronomía, ferias de franquicias, entre otros.

La investigación está estructurada de la siguiente manera: El primer capítulo es introductorio y describe los antecedentes del chifa y los motivos por los cuales este modelo de negocio llega a ser exitoso como cadena de restaurantes. En el capítulo II desarrollamos la oportunidad del negocio, a quién está dirigido y las variables clave. En el siguiente capítulo desarrollamos los canales de distribución y la relación con el consumidor desde la perspectiva del franquiciado y del *franquiciante*. En el capítulo IV procedemos a identificar y analizar la propuesta de valor, así como las actividades clave del *franquiciante*. En el capítulo V esquematizamos los recursos y activos clave tanto tangibles como intangibles para la puesta en marcha del negocio. El capítulo VI nos da un primer alcance sobre las fuentes y modelos de ingresos, así como los generadores de costes tanto para el *franquiciante* como para el franquiciado. Luego (capítulo VII) describimos tanto el plan de *marketing* estratégico como el plan de *marketing* operativo.

Además (capítulo VIII) proponemos un sistema de control operacional para detectar eventuales desvíos respecto al plan para corregirlos de ser necesario. En el capítulo IX describimos nuestras estrategias de expansión para alcanzar los objetivos que nos hemos planteado en un horizonte de 5 años. En el capítulo X detallamos el plan de operaciones, que incluye principalmente la identificación de los procesos estratégicos y operativos más relevantes para franquiciado y *franquiciante*. Dado que el tema de RR.HH. (capítulo XI) es un factor clave para el negocio del franquiciado y del *franquiciante*, definimos el plan de organización y de recursos humanos para cada caso. En el capítulo XII planteamos las hipótesis que nos ayudaron a construir el modelo de negocio y nos permitieron concluir la viabilidad financiera del proyecto. En el capítulo XIII identificamos las vulnerabilidades de las principales actividades y activos para poder implementar los planes de contingencia necesarios. Finalmente (capítulo XIV) presentamos el cronograma de implementación del proyecto.

Capítulo II. Análisis de la oportunidad (ventana de oportunidad)

1. El cliente y el mercado

Descripción del problema / necesidad

La necesidad que identificamos es que muchos empresarios y emprendedores desean participar y beneficiarse del *boom* por el que está atravesando la gastronomía peruana, a través de la implementación de un negocio o inversión en el sector de restaurantes. Los restaurantes de comida chino-peruana (“chifas”) son muy atractivos para invertir por su alta demanda y aceptación, sin embargo se perciben como muy complicados de implementar por la complejidad de su cocina y *know-how* del negocio. Consideramos que el ofrecer franquicias de chifas (en formato restaurante) bajo la marca “Chifa PW”, que permita estandarizar sabores y procesos y con un acompañamiento cercano del *franquiciante* al franquiciado, sería muy atractivo para potenciales inversionistas.

2. El cliente: descripción y variables clave

Proceso de definición de cliente/franquiciado

Definimos el perfil de nuestros potenciales clientes/franquiciados basados en dos conceptos principales de segmentación, uno de espectro muy genérico como es el nivel socioeconómico y otro de ámbito más específico como son los estilos de vida. Para esto, utilizamos el Estudio de Niveles Socioeconómicos 2015 de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM (APEIM 2015) y la segmentación por Estilos de vida propuesta por Arellano Marketing, Investigación y Consultoría (Arellano Marketing 2015a).

a. Segmentación por nivel socioeconómico

Basados en APEIM (2015) hemos definido que las personas, hombres o mujeres, de los NSE A1 y A2, de entre 26 y 55 años, son las que cuentan con las características necesarias para invertir en una franquicia de la cadena de restaurantes PW. Según Alfredo Torres, de la consultora IPSOS Apoyo, los integrantes del segmento del NSE A1 son principalmente «empresarios, altos ejecutivos o profesionales de prestigio que están en capacidad de tener una casa de playa, salir de vacaciones una vez al año al extranjero con su familia y su excedente de dinero es importante» (peru.com 2012). Para efectos de nuestro proyecto consideramos que este segmento de potenciales franquiciados podría ser interesante desde la perspectiva de un inversionista.

Por otra parte, según la misma consultora, los integrantes del segmento del NSE A2 son ejecutivos, profesionales, empresarios y/o emprendedores de buena posición, sus hijos van a colegios privados y toman vacaciones con ciertos limitantes de presupuesto, optan por alquilar

una casa de playa y su excedente de dinero no es tan importante (peru.com 2012). Para efectos de nuestro proyecto consideramos que este segmento de potenciales franquiciados es el más interesante desde la perspectiva de su perfil emprendedor, empresarial y económico.

Tabla 1. Volúmenes de los NSE A1 y A2

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE 2015 - LIMA METROPOLITANA (Lima y Callao)				
N° PERSONAS 10'269,613 *				
		NSE	Estrato	Porcentaje
NSE A	4.7	A	A1	0.7
			A2	4.0
NSE B	19.7	B	B1	6.9
			B2	12.8
NSE C	42.0	C	C1	26.2
			C2	15.8
NSE D	25.5	D	D	25.5
NSE E	8.1	E	E	8.1

* Proyecciones INEI. Fuente: APEIM 2015: Data ENAHO 2014.

Tabla 2. Distribución de personas según edad y NSE

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	48.4%	47.5%	47.6%	48.4%	48.0%	49.0%	48.7%	50.2%
	Mujer	51.6%	52.5%	52.4%	51.6%	52.0%	51.0%	51.3%	49.8%
¿ Qué edad tiene en año cumplidos ? (En años) (agrupado)	<= 12	18.0%	14.1%	14.0%	16.7%	16.0%	18.0%	21.5%	26.3%
	13 - 17	8.2%	6.5%	6.8%	8.5%	8.5%	8.5%	8.7%	9.1%
	18 - 25	14.5%	12.0%	13.2%	14.4%	14.3%	14.5%	15.8%	15.9%
	26 - 30	7.3%	8.8%	7.1%	7.4%	7.5%	7.2%	6.9%	8.1%
	31 - 35	6.9%	5.7%	7.6%	6.3%	6.3%	6.2%	7.5%	7.5%
	36 - 45	13.2%	13.6%	12.6%	13.7%	12.8%	15.2%	12.9%	12.5%
	46 - 55	12.5%	15.4%	13.8%	13.6%	14.1%	12.7%	10.7%	7.7%
56+	19.3%	23.9%	24.8%	19.4%	20.4%	17.7%	16.1%	12.8%	

* Proyecciones INEI. Fuente: APEIM 2015: Data ENAHO 2014.

b. Segmentación por estilos de vida

Si bien es cierto la segmentación por nivel socio económico arroja datos interesantes y que deben ser tomados en cuenta al momento de elegir el mercado al que queremos dirigir nuestra oferta, también debemos tener en cuenta que este tipo de segmentación puede ser muy limitada y no reflejar de manera integral el perfil de cliente/franquiciado que buscamos.

En 1996, la consultora Arellano Marketing realizó en Perú el primer estudio de estilos de vida (Lima y otras 15 ciudades), buscando mostrar cómo las personas desarrollan comportamientos parecidos debido a vivencias similares, adoptando una “personalidad grupal”, denominada estilo de vida.

El Doctor Rolando Arellano Cueva explica los estilos de vida como «una manera de ser y de comportarse compartida por un grupo significativo de personas de una sociedad, que se parecen entre sí por sus características socio-demográficas, psicológicas, de comportamiento, de equipamiento e infraestructura, entre otras (Arellano 2000)» (Arellano Marketing 2015a).

El estudio de Arellano Marketing definió en Perú 6 estilos de vida, los cuales mostraban dos factores preponderantes: el nivel de ingreso y el nivel de modernidad o de tradicionalismo de las personas, que definían su inclinación o renuencia al cambio (Arellano Marketing 2015a).

Gráfico 1. Estilos de vida - Perú (Arellano Marketing)



Fuente: Presentación, Estilos de vida 2015. Arellano Marketing (2015a).

Definimos tres estilos de vida (los cuales son transversales a los NSE) como segmentos que consideramos se adecúan a las características de potenciales franquiciados para la cadena de restaurantes de PW, los progresistas, las modernas y los sofisticados.

Tabla 3. Participación por estilo de vida - Perú (Arellano Marketing)

Distribución demográfica por estilo de vida	
★ ★	MODERNAS 27%
★ ★	PROGRESISTAS 21%
	FORMALES 20%
	CONSERVADORAS 17%
	AUSTEROS 8%
★	SOFISTICADOS 7%

Fuente: Presentación, Estilos de vida 2015. Arellano Marketing (2015a). Elaboración propia 2015.

Los progresistas

Consideramos este como el segmento con más potencial para encontrar franquiciados de la cadena de chifas “PW”. Según Arellano Marketing, los progresistas representan el 21% de la población y son hombres, de todos los NSE, que buscan el progreso personal o familiar. En su mayoría empresarios emprendedores (formales e informales) y obreros, motivados por el deseo de revertir su situación y avanzar; están siempre en busca de oportunidades. Muy prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir rápido (Arellano Marketing 2015a).

Algunas características: Prefieren invertir en su casa o en hacer crecer su negocio antes que ahorrar; pujantes, buscan rendimiento y son abiertos a la experiencia y retos; admiran a personajes que se hayan superado (como PW, por ejemplo); buscan símbolos de “avance” para “ganadores”; buscan evidenciar su crecimiento profesional en lo personal; se interesan en complementos para rentabilizar sus negocios y la calidad de vida de sus familias; son buscadores permanentes de fuentes de ingreso; son optimistas.²

Las modernas

Consideramos este como un segmento importante también para encontrar franquiciadas (o socias inversionistas de franquiciados) para la cadena de chifas “PW”. Según Arellano Marketing, las modernas representan el 27% de la población y son mujeres que trabajan y/o estudian, de todos los NSE, que buscan su realización personal a través del trabajo y también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, rechazan el machismo y les encanta comprar. Gustan de los productos de marca y de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE (Arellano Marketing 2015a).

Algunas características: Son trabajadoras y abiertas al mundo; su trabajo es el foco de su realización; buscan legitimidad y reconocimiento social; son líderes de opinión (como la propietaria de la franquicia, PW); muestran interés en su imagen y buscan la moda y las marcas; valoran la calidad por sobre el precio; son tecnológicas³.

Sofisticados

Consideramos este como un segmento secundario, en el que podremos encontrar principalmente socios inversionistas para un franquiciado.

² Arellano Marketing (2015a). Presentación, Estilos de vida.

³ Arellano Marketing (2015a). Presentación, Estilos de vida.

Según Arellano Marketing, los sofisticados representan el 7% de la población y son hombres y mujeres con ingresos más altos que el promedio. Muy modernos, educados, liberales y cosmopolitas, valoran mucho la imagen personal. Innovadores al consumir, cazadores de tendencias. Les importa mucho su estatus, siguen la moda y consumen asiduamente productos “light”. En su mayoría más jóvenes que el promedio de la población (Arellano Marketing 2015a).

Algunas características: Segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio; triunfadores; mayor nivel de instrucción; muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas, valoran mucho la imagen personal; son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias; les importa mucho su estatus; siguen la moda y las marcas; en su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población⁴.

Definición de cliente/franquiciado-segmentación final

Con las herramientas e información descritas anteriormente, definimos como nuestro segmento principal de potenciales franquiciados al compuesto por hombres y mujeres de entre 26 y 55 años de edad, de los NSE A1 y A2, que muestran estilos de vida predominantemente progresistas, modernas y sofisticados, según el siguiente detalle:

Tabla 4. Volumen de mercado de potenciales franquiciados

Potenciales Franquiciados por NSE y Edad				
Total Lima Metropolitana		10,269,613.00	Edad 26 - 55	
NSE A1	0.70%	71,887	6.48%	4,657
NSE A2	4.00%	410,785	37.02%	152,078
TOTAL	4.70%	482,672	43.50%	156,735

Potenciales Franquiciados por NSE, Estilos de Vida y Edad				
Niveles de Vida	Progresistas (hombres 47.2%)	Modernas (mujeres 52.5%)	Sofisticados (mixto)	Totales
	21%	27%	7%	
NSE A1	465	660	326	1,451
NSE A2	15,170	21,557	10,645	47,372
TOTAL	15,634	22,217	10,971	48,823

Fuente: Elaboración propia 2015.

Podemos apreciar en las tablas anteriores que, según el estudio de APEIM, la población de Lima Metropolitana (incluido el Callao), asciende a 10.269.613 de personas. De estas personas, en el rango de edad de entre 26 a 55 años, encontramos que 4.657 (0,7%) pertenecen al NSE A1 y 152.078

⁴ Arellano Marketing (2015a). Presentación, Estilos de vida 2015.

(4,0%) pertenecen al NSE A2 (APEIM 2015). Por otra parte, según Arellano Marketing, el 21% de la población masculina (47,50 del total) muestra el estilo de vida progresista, el 27% de la población femenina (52,50 del total) muestra el estilo de vida moderna y el 7% de la población, hombres y mujeres, muestra el estilo de vida sofisticado (Arellano Marketing 2015a).

Por lo tanto, nuestro segmento objetivo está compuesto por 48.823 hombres y mujeres de NSE A1 y A2, de entre 26 y 55 años de edad que muestran estilo de vida progresista, moderna y sofisticado. Consideramos con más potencial a los progresistas del NSE A2 (15.170 personas). Adicionalmente, y a fin de acotar aún más nuestro segmento objetivo, los potenciales franquiciados deberán contar con las siguientes características:

- Recursos financieros para invertir de US\$ 150.000,00.
- Experiencia en manejo de franquicias o en el sector restaurantes. Preferentemente debe tener experiencia en haber manejado servicios similares al modelo del negocio de franquicia que estamos desarrollando.
- Fuerte perfil comercial, habilidades en ventas y servicio al cliente. Adicionalmente sería muy útil una red de contactos para lograr un mayor crecimiento inicial.
- Automotivación y compromiso. El compromiso será determinante para el éxito de la franquicia.
- Alta capacidad de gestión y organización. El franquiciado deberá demostrar capacidad de gestionar, organizar y dirigir un negocio de este tipo.

3. Variables clave

Consideramos que las variables clave que los potenciales franquiciados valorarán para elegir una franquicia del Chifa PW por encima de otras, son:

- **Marca:** PW es una persona pública, con una historia de emprendimiento reconocida en el país. Su cadena de restaurantes ha logrado ya posicionarse exitosamente en los segmentos de consumidores a los que hoy se dirige.
- **Atributos de los restaurantes**
 - **Sabor:** Uno de los atributos diferenciadores para el éxito de los restaurantes PW es el sabor. Esto se debe principalmente a:
 - Estandarización de los sabores de los platos y salsas, poco común en este tipo de restaurantes.
 - Insumos de calidad. El *stock* solo se mantiene para el mismo día del consumo y esto se percibe al momento de comer.
 - Laboratorio de sabores, que permite la innovación y mejora continua de los sabores de los

platos y de las salsas y en consecuencia de la carta.

- **Relación calidad-precio:** Los precios del restaurante PW son ligeramente más altos que los de chifas similares e incluso algunos de menor categoría. Esto se compensa a través de un mejor sabor y servicios adicionales. Los chifas PW tienen valores agregados frente a estos, a pesar de manejar precios parecidos, como la galleta de la suerte, mejor presentación, carta de tragos muy bien desarrollada (barman de Maras, restaurante del Hotel Westin en Lima), platos fusionados, etc.
- **Infraestructura:** Los restaurantes de la cadena PW proyectan una mejor imagen que sus competidores a través de una cómoda infraestructura, esmerado diseño de locales y un enfoque de aseo y limpieza; atributo no común en este tipo de restaurantes en el país.
- **Relación continua con el franquiciante:** Como hemos mencionado anteriormente, el negocio de chifas es un negocio altamente complejo y especializado, por lo cual la relación con el franquiciado es una variable clave en lo que respecta a la asesoría en la contratación de personal, su entrenamiento, soporte real de infraestructura, suministros de especias y salsas, así como asesoría en la administración del negocio.
- **Relación “Fee de ingreso e inversión total vs. facturación prevista y rentabilidad”:** La inversión total, facturación y rentabilidad de la franquicia PW son muy competitivos con franquicias gastronómicas similares, con el aliciente de que se tratará de la primera cadena de chifas en el formato de restaurantes.

Tabla 5. Comparativo de inversión y rentabilidad – Chifa PW / Otras franquicias

FRANQUICIA	TIPO DE FRANQUICIA	FEE DE INGRESO	IMPLEMENTACIÓN /K TRABAJO	INVERSIÓN TOTAL	FACTURACIÓN ANUAL	RENTABILIDAD ESTIMADA / Neta	
PW	Restaurante de comida china	\$30.000,00	\$120.000,00	\$150.000,00	\$480.000,00	26,40%	\$126.720,00
China Wok	Fast food de comida china	\$40.000,00	\$100.000,00	\$140.000,00	\$480.000,00	25,00%	\$120.000,00
Las Canastas	Restaurante pollos a la brasa y parrilladas.	\$30.000,00	\$220.000,00	\$250.000,00	\$720.000,00	20,00%	\$144.000,00
Punta Sal	Restaurante pescados y mariscos	\$50.000,00	\$220.000,00	\$270.000,00	\$800.000,00	20,00%	\$160.000,00
El Pez On	Restaurante cebichería	\$25.000,00	\$75.000,00	\$100.000,00	\$450.000,00	25,00%	\$112.500,00

Fuente: Elaboración propia basada en el Portafolio de Franquicias Internacionales (Promperú 2011).

4. El usuario / consumidor final

Como mencionamos, el proyecto de franquicias se enfocará inicialmente en distritos emergentes de Lima Metropolitana, en los que los NSE C y D comprenden, en promedio, el 70% de la población. El detalle se menciona en el plan de ventas del proyecto, pero es importante mencionar

que todos los restaurantes de PW operan ya exitosamente en dos de estos distritos.

Respecto a las características principales de los consumidores finales, mencionamos las siguientes: Hombres y mujeres de 20 años a más; pertenecientes a los NSE C y D; de estilos de vida predominantemente: progresistas, modernas, formales, conservadoras.

Respecto al tipo de cliente y la oportunidad de consumo, identificamos lo siguiente:

- Personas que trabajan en oficinas de la zona o están de paso de lunes a viernes. Consumen principalmente menú, generan un margen de entre 50% y 60% y tienen mayor rotación.
- Personas que viven en la zona y que salen a cenar en familia de lunes a domingo y el fin de semana también a almorzar. Este tipo de clientes principalmente consumen platos a la carta, generan un mayor consumo y margen, y tienen menor rotación.

5. Investigación de mercados, encuestas, entrevistas

Entrevistas a potenciales franquiciados

Realizamos entrevistas personales a 15 potenciales franquiciados con la finalidad de validar nuestras variables clave (marca, atributos de los restaurantes, relación continua con el *franquiciante*, relación inversión/rentabilidad) y la idoneidad de los segmentos definidos (hombres y mujeres de los NSE A1 y A2 de estilos de vida progresistas, modernas y sofisticados).

Los resultados son los siguientes:

Tabla 6. Validación del modelo de negocio - Entrevistas

Entrevista	Perfil General					Interés Franquicia		Conocimiento Marca PW		Interés Franquicia PW		Inversión US\$ 150,000		Prioridad Negocio	Soporte del Franquiciante
	Sexo	Edad	Actividad	Estilo de Vida	NSE	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Entrevista 1	M	35	DEP / IND	PROG	A	1		1		1		1		Principal	Muy alto
Entrevista 2	M	50	IND	PROG	A	1		1		1		1		Secundario	Muy alto
Entrevista 3	F	37	DEP	MOD	A	1		1		1		1		Secundario	Muy alto
Entrevista 4	M	26	IND	PROG	B	1		1		1		1		Principal	Alto
Entrevista 5	F	40	DEP / IND	MOD	A	1		1		1	1	1	1	Secundario	Muy alto
Entrevista 6	M	39	IND	PROG	A	1		1	1	1		1		Secundario	Muy alto
Entrevista 7	M	37	DEP	PROG	A	1		1	1	1		1		Secundario	Muy alto
Entrevista 8	M	46	DEP	PROG	A	1		1	1	1		1		Principal	Muy alto
Entrevista 9	M	32	DEP	PROG	A	1		1	1	1		1		Secundario	Muy alto
Entrevista 10	M	36	DEP	PROG	A	1		1		1		1		Principal	Muy alto
Entrevista 11	M	30	DEP	SOF	A	1		1		1		1		Secundario	Muy alto
Entrevista 12	M	42	DEP	SOF	A	1		1		1		1		Secundario	Muy alto
Entrevista 13	M	39	DEP	PROG	A	1		1	1	1		1		Secundario	Muy alto
Entrevista 14	M	40	IND	PROG	A	1		1		1		1		Complementario	Alto
Entrevista 15	M	49	IND	PROG	A	1		1		1		1		Secundario	Muy alto
Totales						15	0	9	6	14	1	14	1		
						100.00%	0.00%	60.00%	40.00%	93.33%	6.67%	93.33%	6.67%		
						15		15		15		15			

Fuente: Elaboración propia 2015.

Encontramos que, entre los quince potenciales franquiciados entrevistados, el interés de invertir en una franquicia gastronómica es unánime. Respecto al interés en invertir en una franquicia del restaurante de PW, 14 personas manifestaron estar interesadas y una indecisa debido al nivel de

involucramiento que percibe implica el negocio (sin embargo, no descartó evaluar participar como inversionista). Identificamos a cuatro entrevistados con interés en implementar el restaurante en provincias (dos en Piura, uno en Ica y uno en Arequipa). De estas personas, dos están dispuestas a cerrar el negocio de inmediato. Uno de los entrevistados es propietario de una cadena de pollerías para los segmentos C (-) y D, rubro que consideramos dentro del sector de los chifas como competencia directa. Este potencial franquiciado conoce la marca de PW y validó los atributos de calidad y la importancia de la relación continua con el *franquiciante*. Está dispuesto a invertir en la franquicia para diversificar y complementar su oferta actual.

Los atributos de marca y calidad se validaron de manera satisfactoria, ya que 9 de los entrevistados conocían el chifa PW (cinco lo probaron y lo consideran de buena calidad) y de los 6 restantes, cuatro conocían a PW como persona pública e incluso una sabía de otro de sus negocios. Consideramos que esto confirma que la marca y la exposición de PW son una ventaja, más aún si tenemos en cuenta que la mayoría de entrevistados no son del segmento al que el restaurante, como tal, está orientado. El atributo ofrecido de relación continua con el *franquiciante*, se validó también de manera unánime. El chifa se percibe como un negocio de gran potencial pero a la vez de una gran complejidad, lo que significa una barrera importante para personas no conocedoras. El total de los entrevistados considera muy importante la relación con el *franquiciante* y su soporte en términos de capacitación de personal, preparación de comida, administración, etc., sobre todo al inicio del negocio y como soporte en adelante.

Respecto a la relación de inversión/facturación/rentabilidad, las cifras de inversión fueron aceptables para los entrevistados, y la rentabilidad, atractiva. Evidentemente, una revisión exhaustiva de los números del negocio será un requisito que todos los interesados tendrán en cuenta antes de invertir. Validamos también que los segmentos definidos de hombres y mujeres de entre 26 a 55 años, de los NSE A1 y A2 y de estilos de vida progresista y sofisticado, constituyen un mercado objetivo acertado. Sin embargo, encontramos que muchos de los potenciales franquiciados del estilo de vida progresista consideraban mantener sus trabajos/actividades actuales y participar en el negocio de la franquicia de PW como un negocio secundario (manejado por un encargado) o como inversionistas. En el caso de los dos entrevistados de estilo de vida sofisticado, la intención es la de participar en el negocio como inversionistas.

Encuestas a consumidores finales

Realizamos 35 encuestas a consumidores habituales de los restaurantes de PW a través de distintos

medios digitales (Survey Monkey y Facebook) y presenciales a los comensales en los mismos locales y 205 encuestas a usuarios de chifas en general (ver los anexos 1 y 2). A través de estas encuestas, validamos principalmente 1) la positiva percepción de la marca y de la figura de PW y su relevancia entre sus consumidores; 2) la confirmación por parte de los consumidores del alto valor que le dan a los que PW considera como los atributos más importantes de sus restaurantes (sabor, relación calidad/precio e infraestructura) y que a la vez constituyen una de las variables clave de la oferta de valor a los potenciales franquiciados; y 3) otros aspectos cuantitativos y cualitativos que nos permitieran entender mejor la dinámica del negocio.

6. Mercado: Tamaño, características, estructura y evolución prevista

El sector gastronómico en el Perú vende al año un aproximado de S/.50.000 millones y engloba consumo familiar, productores, mercados, distribuidores, restaurantes, etc. El sector ha generado 330.000 empleos en todo el país. Algunos expertos estiman que esta actividad representará el 15% del Producto Bruto Interno durante en el 2015. En el Perú, la primera ola de franquicias se inicia en el año 1970 liderado por empresas estadounidenses. Actualmente estamos viviendo una segunda ola de franquicias, pero esta vez liderada por empresas peruanas, algunas de las cuales han iniciado su internacionalización.

El mercado de franquicias en el Perú tiene las siguientes características: 490 negocios de franquicias; facturación: US\$ 1,5 mil millones; 63.000 puestos directos de trabajo; 55% de franquicias extranjeras y 45% de franquicias peruanas; 31 franquicias peruanas con presencia en el exterior; crecimiento para 2016 20% (aproximadamente US\$ 1.800 millones); 68% de las franquicias son gastronómicas; franquicias peruanas (sangucherías: NY Burger, Don Bajadón; cebicherías: Pez On).

El mercado de restaurantes en el Perú tiene las siguientes características: 100.000 locales; facturación: US\$ 4.000 millones; 3,6% del PIB estimado; preferencia pollo a la brasa, chifa, cebichería, comida criolla y regional⁵.

7. El sector: Descripción e identificación de competidores

Estamos dentro del sector de franquicias gastronómicas que representan 68% del total de franquicias en el país de acuerdo a los datos de Promperú (2011). A nivel de restaurantes estamos dentro del sector de restaurantes en general dirigidos a los segmentos socioeconómicos B, C y D. De acuerdo a los estudios de mercado multiopción del consumidor peruano consultados para Lima

⁵ Fuente: Semana Económica del 18 de junio de 2015 y Diario El Comercio del 16 de junio de 2015.

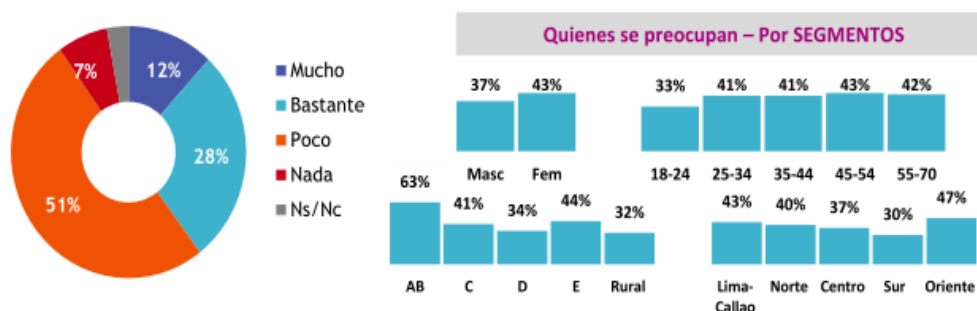
(Arellano Marketing, entre otros), definimos que nuestra competencia dentro de este sector está compuesta de la siguiente manera: pollos a la brasa, 73% de preferencia; chifas, 35% de preferencia; cebicherías, 34% de preferencia; comida rápida, 21% de preferencia. De acuerdo a este estudio, el consumidor de Lima acude a restaurantes 2,62 veces al mes (Arellano Marketing 2015b).

8. Adecuación en el tiempo

- Con respecto al consumidor:
 - De acuerdo a información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) durante el 2014, del total de gasto en alimentos que realizan los peruanos, el 33,2% se destina a consumo de alimentos fuera del hogar. Esto significa una tendencia de 7,7 puntos porcentuales respecto al mismo indicador registrado en el 2005. En el caso particular de Lima Metropolitana este porcentaje llega a 35,8%, representando un incremento de 13,4 puntos con respecto al 2005. Esto representa una oportunidad de seguir creciendo en el negocio de restaurantes y comidas (Diario La República 2015).
 - Existe una tendencia del cambio comportamiento del consumidor hacia una alimentación más saludable. De acuerdo a un estudio de la consultora Internacional Datum (2013) en el país muestra que 4 de cada 10 peruanos (40%) se preocupa por seguir una dieta saludable.
 - Según las tendencias descritas arribas existe la oportunidad de posicionar y desarrollar variedades de comida china como una opción más saludable para comer fuera del hogar, comparada a otras opciones como pollo a la brasa, etc.

Gráfico 2. Hábitos de alimentación saludable por segmentos

¿Cuánto se preocupa Ud. por seguir una dieta saludable?



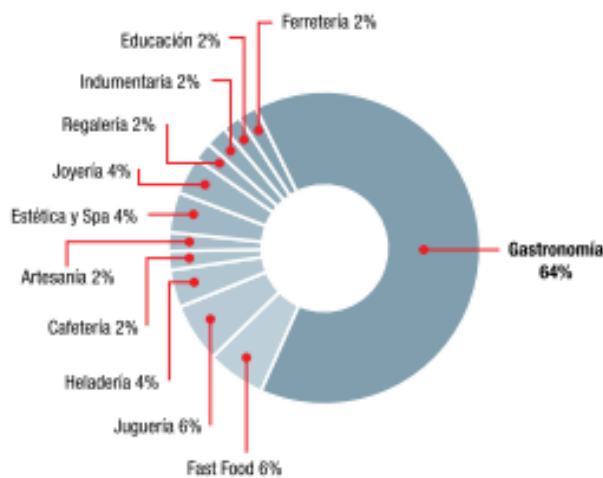
Fuente: Estudio de opinión pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable. Datum (2013).

- Con respecto a la competencia
 - Como se mencionó anteriormente, el negocio de franquicias viene creciendo en el país y se espera un crecimiento del 20% para el 2016 por lo cual la adecuación en el tiempo con

respecto a la operación de la franquicia (procesos, auditoría, *real estate*, proveedores, carta/menú, expansión geográfica) es clave, ya que tenemos 490 negocios de franquicias en el país, de los cuales 68% son gastronómicas. En el 2011 estas representaban el 64% de acuerdo a los datos de Promperú (2011).

- Muchas de las franquicias de restaurantes peruanos que ya están en el extranjero estarían ampliando en 10% su presencia en otros países y otras vienen trabajando su posicionamiento e ingreso a los mercados externos.
- Si bien existe un interés de crecimiento de estas empresas en el exterior, el crecimiento de los proyectos de los centros comerciales en las distintas provincias del país han orientado su crecimiento también hacia este mercado.
- Adicionalmente, dado que franquiciamos restaurantes de comida china, no debemos perder de vista cómo se vienen comportando y adecuando en el tiempo otras franquicias de comida como: pollo a la brasa, comida criolla, etc.

Gráfico 3. Distribución de franquicias por sector



Fuente: Siicex (2010). Primer censo de franquicias peruanas 2009.

Capítulo III. Los canales de distribución y la relación con el cliente

1. Consumidor final

a. Canales de distribución

Actualmente PW posee siete (7) restaurantes propios en diferentes distritos de la capital (Lima), 100% operados por PW. Respecto a la entrega de la propuesta de valor a los consumidores finales, los canales de distribución considerados son:

TIPOS DE CANAL		
PROPIO	DIRECTO	ACTUAL: Restaurantes propios
SOCIOS	INDIRECTO	FUTURO: Franquicia

Fases del canal

1. Información: Los productos (menús) se darán a conocer mediante: Página web; redes sociales (Facebook, Twitter, Tripadvisor); publicidad (TV, radio, medios escritos); y boca a boca.
2. Evaluación: Encuestas de satisfacción en el restaurante y redes sociales (Facebook, Twitter, Tripadvisor).
3. Compra y entrega: Restaurantes físicos y *delivery* (solicitud por teléfono e internet centralizados). Despacho zonal.
4. Postventa: Sistema de atención de reclamos; base de datos de clientes frecuentes (programa de promociones); y co-creación de nuevos platos y menús.

b. Relación con los consumidores

La relación con los consumidores es evidentemente de asistencia personal (no personalizada) que busca la fidelización de los consumidores para generar el retorno al restaurante, resaltando las variables de sabor y relación calidad/precio.

2. Franquiciado

a. Canales de distribución

1. Información: La existencia de la franquicia se dará a conocer a través de: redes de contacto (amigos, conocidos, familiares); redes sociales (Facebook, LinkedIn); ferias de franquicias; asociaciones de gastronomía (Ej: Apega); y página web.

2. Evaluación: Para ayudar a la persona interesada en adquirir la franquicia, en la evaluación de la propuesta de valor se mostrará el modelo de negocio actual de los restaurantes PW en operación y cuáles son las ventajas competitivas de esta franquicia: marca; sabor; relación calidad/precio; e infraestructura.
3. Compra: La franquicia será adquirida a través de la organización PW, quien administra el sistema mediante la firma de contrato de franquicia y el pago del *fee* de ingreso.
4. Entrega: La entrega de la propuesta de valor se ejecuta mediante: Entrega de los manuales de proceso; soporte en la elección de local y montaje de infraestructura; asignación del cocinero principal; capacitación y entrenamiento del personal; y abastecimiento de insumos a través del *franquiciante* y sus proveedores, a fin de garantizar los estándares de la franquicia.
5. Postventa: Seguimiento de la ejecución de las operaciones; capacitación constante; venta de insumos clave (salsas); participación en campañas de *marketing* y redes sociales; actualización de cartas (menú); y marca sombrilla para negociación con grandes proveedores de consumo.

b. Relación con los consumidores

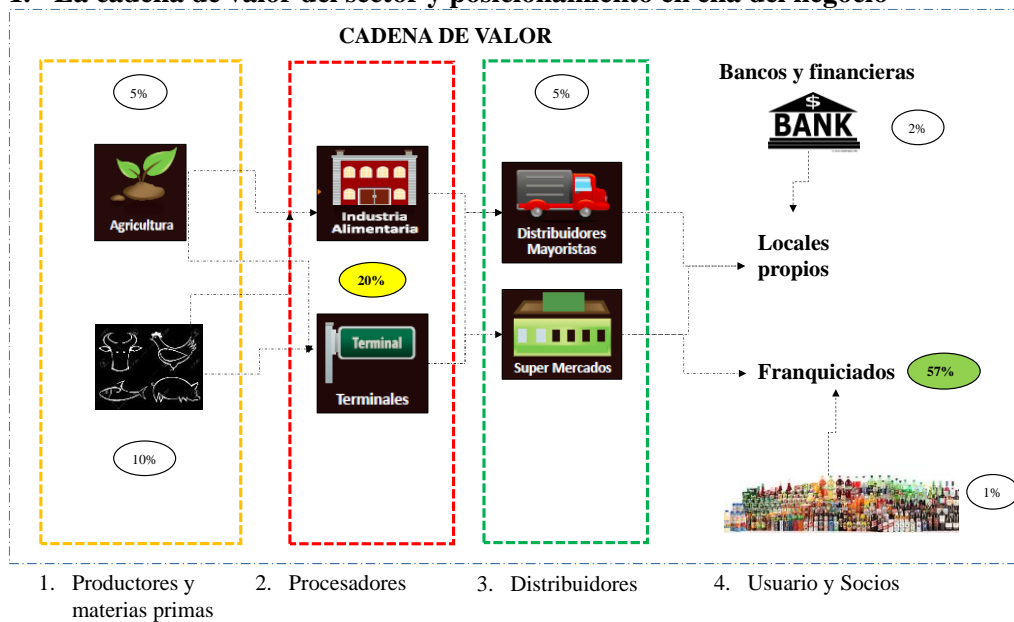
Las relaciones con los clientes en este modelo de negocio tipo franquicia se basa en el acompañamiento o asistencia personal al cliente, para lograr la máxima explotación de las ventajas competitivas identificadas en el modelo.

Es una relación profunda y constante durante todo el tiempo que dura el contrato de franquicia, que garantiza: Cumplimiento de los manuales de proceso; cumplimiento de obligaciones tributarias; calidad del producto y servicio al consumidor; mejora continua; y cumplimiento de las cláusulas del contrato de franquicia.

Además la relación estimula las ventas de los locales franquiciados a través de: visitas de PW para impulsar la marca; mención de los locales en publicidad y redes sociales como si fueran locales propios; co-participación de los franquiciados en el desarrollo de nuevos servicios y productos; y co-participación en la creación de contenidos para *marketing* y publicidad.

Capítulo IV. La generación de la propuesta de valor

1. La cadena de valor del sector y posicionamiento en ella del negocio



- **Productores de materias primas:** Formado principalmente por productores de carnes (avícola, vacuna y porcina), productores de vegetales y pescadores artesanales.
- **Procesadores:** a) Industria alimentaria: Procesadores primarios (beneficiado de animales y vegetales) y transformadores secundarios (alimentos elaborados como salsas, pastas, etc.). b) Terminales pesqueros: beneficiado de productos marinos.
- **Distribuidores:** a) Distribuidores mayoristas: Encargados de distribuir aquellos productos que son adquiridos en mayor escala (arroz, pastas, vegetales, carnes). b) Supermercados: Lugares donde se adquieren productos puntuales de menor escala.
- **Usuarios y socios:** a) Bancos: Ofrece fuente de financiamiento al franquiciado. b) Grandes proveedores de consumo masivo: Proveedores de bebidas u otros productos parte de la carta pero no elaborados en el restaurante. c) *Franquiciante:* PW. d) Franquiciado: Locales franquiciados.

2. Las actividades clave del franquiciante

Como sabemos, el *franquiciante* es el responsable de que el negocio tenga la continuidad necesaria para cumplir con las expectativas económicas de los franquiciados y de él mismo. La construcción de una buena franquicia puede partir del éxito de un negocio comprobado y que sea posible repetirlo por el franquiciado. Por lo que el *franquiciante* tiene que enfocarse en ciertas actividades claves que son la base de dicho crecimiento; estas actividades claves son:

- **Marketing / Ventas:** El *franquiciante* debe dar soporte en *marketing* y ventas con la finalidad de encargarse que la franquicia siempre esté posicionada en el mercado como una marca sólida. Esta actividad clave en el caso particular de los chifas PW contiene un posicionamiento de imagen muy fuerte en el sector. Por lo que el *franquiciante* debe trabajar y mantener fuerte los siguientes puntos para asegurar el éxito:
 - Manejo de la imagen de PW como persona.
 - Publicidad en: Medios de comunicación; intercambios; y social media.
 - Relacionamiento con grandes marcas (insumos, bancos, etc.).
 - Estrategia de precios.
 - Estudios de mercado.

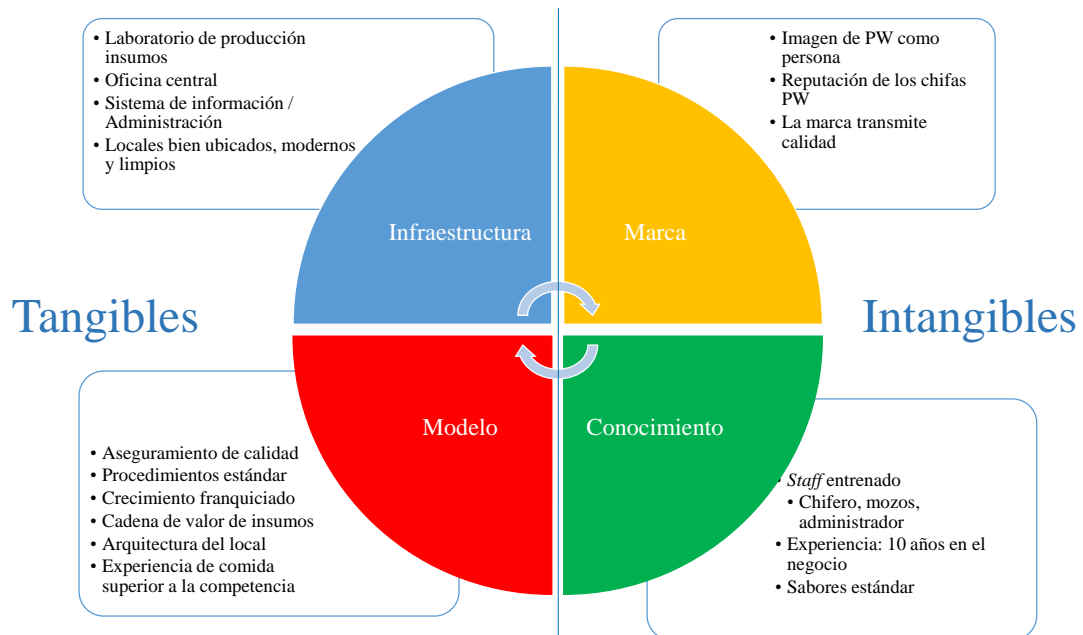
- **Infraestructura:** En este punto es donde se detallan todas las características relacionadas a:
 - Ubicación: estratégica de locales, el *franquiciante* asesorará al franquiciado en todo lo relacionado al *real estate*.
 - Arquitectura (cocina, barra, mesas, baños, etc.): el *franquiciante* asesorará al franquiciado con el equipo de diseñadores y arquitectos parte del grupo de *partners* del *franquiciante*.
 - Decoración: será moderna con base en un ambiente familiar (minimalista), el *franquiciante* asesorará al franquiciado con el equipo de diseñadores y arquitectos parte del grupo de *partners* del *franquiciante*.
 - Sistemas de información/Tecnología; el *franquiciante* asesorará en todo lo relacionado a los sistemas de información dados que son estandarizados dentro de la franquicia para el funcionamiento de los chifas. Los sistemas principales y en los que se brindará todo el asesoramiento son: ERP (contabilidad, compras, inventarios, facturación) y toma de pedidos y reservaciones de mesas.

Estos cuatro puntos: la ubicación, la arquitectura, la decoración y los sistemas de información van a hacer que todos los locales donde se desarrolle la franquicia brinden la misma experiencia, bajo los mismos estándares con la finalidad de que todos los locales se desempeñen de manera idéntica.

- **Operaciones:** Este punto es uno de los más importantes dentro de las actividades claves del *franquiciante*, ya que determina lo más importante que es la sensación del cliente final, por lo que es de vital importancia que se maneje de manera muy ordenada para que el franquiciado solo ejecute y se enfoque en el crecimiento comercial de los chifas.
 - Laboratorio de sabores: Elaboración de la carta menú; estandarización de recetas; creación de nuevos platos; estandarización de sabores/salsas; elaboración de salsas para las franquicias.

- Gestión de proveedores: Frescura de productos.
 - Compras: Centralización (mejores precios/estandarización/poder de negociación); equipos de cocina; menajes; ingredientes; equipos (infraestructura, tecnología, etc.).
 - Mantenimiento y limpieza: Control/cronograma de limpieza (cocina, local, baños, etc.); procedimiento de reparación y mantenimiento; fumigaciones.
- **Relacionamiento con el franquiciado.** Para que la franquicia funcione correctamente necesitamos que exista una retroalimentación continua entre el *franquiciante* y el franquiciado. El fin de este relacionamiento es que el *franquiciante* capacite al franquiciado y a todo su personal en todo lo necesario para desarrollar el sistema de franquicias. Lo hemos dividido en 3 puntos:
 - Desarrollo de negocios: *Coaching*; procesos y procedimientos de negocios; acompañamiento durante el negocio; y red de contactos y base de datos de conocimiento.
 - Proceso de selección del franquiciado: Entrevistas; validación del historial del franquiciado; validación del perfil del franquiciado; y validación de patrimonio.
 - Recursos humanos: Contratación de personal (chifero, mozos, personal de cocina, administradores, etc.); entrenamiento al personal de producción/cocina y de servicios/administrativo, y entrenamiento al franquiciado.

Capítulo V. Los recursos/activos clave



1. Los socios/asociaciones clave

- Evaluación de crédito para el franquiciado.
 - Socio especializado en análisis crediticio.
- Cámaras de comercio.
 - Promoción de la franquicia.
 - Búsqueda de socios.
- Empresas de promoción y consultoría de franquicias.
 - Manuales de operación.
 - Contrato de franquicia.
 - Venta/promoción de la franquicia.
 - Administración de la franquicia.
 - Supervisión de campo.
- Distribuidor de alimentos a nivel nacional.
 - Asegurar despachos diarios de productos frescos.
- Franquiciado.
 - Operación diaria.
 - Crecimiento.
 - Retroalimentación.

Capítulo VI. Elementos clave de los ingresos, los costes y las inversiones necesarias

1. Las fuentes y modelos de ingresos

FRANQUICIANTE	<i>Fee</i> de ingreso/renovaciones
	<i>Royalty</i> por la venta
	Patrocinios
	Entrenamiento y <i>coaching</i>
	Venta de insumos estandarizados (salsas)
	<i>Fee</i> por publicidad e imagen
FRANQUICIADO	Menú (almuerzo)
	Platos a la carta
	Patrocinios
	Alquiler para eventos (bufé)
	Bebidas

2. Los generadores de costes (relevantes)

FRANQUICIANTE	Costes de recursos humanos (gerencia, ventas, finanzas, <i>marketing</i> , recursos humanos, etc.)
	Insumos de laboratorios
	Gastos de operación (luz, agua, teléfono, impuestos municipales, seguridad, etc.)
	Logística
	<i>Marketing</i> y publicidad
	Asesoría a franquicias
	Gastos legales
	Infraestructura (alquileres, tecnología, asesoría <i>real estate</i>)
FRANQUICIADO	Costes de recursos humanos (personal de cocina, mozos y administrativos)
	Insumos estandarizados
	Insumos generales
	Gastos de operación (luz, agua, teléfono, impuestos municipales, seguridad, etc.)
	<i>Fee</i> de ingreso/renovaciones
	<i>Royalty</i> por la venta
	Alquileres
	Entrenamiento y <i>coaching</i>

3. Las inversiones (relevantes)

FRANQUICIANTE	Asesoría de franquicias
	Oficina centralizada franquicia
	Infraestructura y tecnología
	Laboratorio de sabores
FRANQUICIADO	<i>Fee</i> de ingreso
	Implementación del local (local, arquitectura, diseño, cocina, menaje, mobiliario, etc.)
	Tecnología
	Costos pre-operativos

4. Posibles fuentes de ventaja competitiva a mediano/largo plazo

- Primera franquicia de chifas en el Perú.
- Menor inversión inicial que otras franquicias de comida.
- Relación continua con el franquiciado.
- Marca.
- Laboratorio de sabores.
- Centralización de insumos (integración vertical).

Capítulo VII. Plan de *marketing*

1. Plan de *marketing* estratégico

Sector gastronómico peruano:

FUERZAS ECONÓMICAS – SECTOR GASTRONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> • El sector gastronómico en el Perú vende al año un aproximado de US\$ 15.000 millones y engloba consumo familiar, productores, mercados, distribuidores, restaurantes, etc. • El sector ha generado 330.000 empleos en todo el país. Algunos expertos estiman que esta actividad representará el 15% del Producto Bruto Interno durante el 2015. • El sub sector de restaurantes muestra alrededor de 100.000 locales y una facturación anual de US\$ 4.000 millones (incluye pollo a la brasa, chifas, cebicherías, comida criolla y regional, <i>fast food</i> y otros). • Respecto a los negocios de franquicias, se espera un crecimiento del 20% para el 2016 y se tiene las siguientes cifras: <ul style="list-style-type: none"> ○ 490 negocios de franquicias ○ Facturación: US\$ 1,5 mil millones ○ 63.000 puestos directos de trabajo ○ 55% de franquicias extranjeras y 45% de franquicias peruanas ○ 31 franquicias peruanas con presencia en el exterior ○ Crecimiento para 2016 de 20% (aproximadamente US\$ 1.800 millones de venta total) ○ 68% de las franquicias son gastronómicas ▪ Se estima que del gasto en alimentos, se destina aproximadamente el 35% fuera del hogar

FODA restaurantes PW

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de la gastronomía peruana, local e internacionalmente. 2. Interés de inversionistas en negocios de gastronomía. 3. Mercado de franquicias en crecimiento. 4. Dos cadenas de chifas en el país (01 <i>fast food</i> y 01 <i>gourmet</i> para el segmento A). 5. Los NSE a los que está orientada la cadena muestran crecimiento continuo en tamaño y niveles de consumo. 6. Potencial de expansión en el país y el extranjero. 7. Se esperan medidas de reactivación de la economía por parte del Estado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contracción de la economía. 2. Alta competencia, tanto de restaurantes de comida chino-peruana como de otros tipos (pollerías, <i>fast food</i>, criollos, pescados y mariscos, etc.). 3. Amenaza de nuevos ingresantes al mercado. 4. Alta oferta de negocios gastronómicos para potenciales inversionistas. 5. Elecciones 2016 generan mucha incertidumbre.
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca: Imagen pública positiva de la propietaria. 2. Posicionamiento: La cadena ya es exitosa y está posicionada favorablemente en sus segmentos. 3. Sabor: Mejor cocina y calidad de insumos (<i>stocks</i> diarios). 4. Relación calidad / precio: Ligeramente más alto pero compensado por calidad y aceptado por los consumidores. 5. Imagen e infraestructura: Cómoda infraestructura y diseño, enfoque en aseo y limpieza. 6. Estandarización de salsas madre para preparación de platos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incapacidad de crecimiento acelerado. 2. Falta de estructura de gestión / control. Altamente dependiente de la propietaria. 3. Falta de un sistema de información y gestión estandarizado para los franquiciados. 4. Falta de estandarización en locales. 5. Falta de estandarización de sabores y platos.

Segmentación

Nuestro segmento principal de potenciales franquiciados es el compuesto por hombres y mujeres de entre 26 y 55 años de edad, de los NSE A1 y A2, que muestran estilos de vida predominantemente progresistas, modernas y sofisticados.

Mercado

Orientaremos los restaurantes de la franquicia inicialmente a los distritos emergentes, ya que son los que muestran una mayor población, principalmente de los NSE C y D y que componen un interesante mercado, pujante y con una marcada tendencia de mejora e incremento del gasto en sus hábitos de consumo. Los usuarios que captarán los restaurantes son hombres y mujeres de 20 a más años, que muestran estilos de vida predominantemente progresistas, modernas, formales y conservadoras.

Análisis de preferencias de medios y valores de franquiciados y consumidores

Realizamos un análisis de los segmentos definidos como potenciales franquiciados y consumidores de los restaurantes, respecto a sus principales preferencias en cuanto a medios de comunicación y percepción de valor (este punto orientado hacia la figura de PW y hacia el producto). Este análisis nos sirvió de base para definir las estrategias a utilizar en el *marketing mix*. El detalle resumido, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Preferencias de medios de comunicación y percepción de valor – Franquiciados y consumidores

PREFERENCIAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y PERCEPCIÓN DE VALOR FRANQUICIADOS Y CONSUMIDORES								
Preferencias principales		Sofisticados	Progresistas	Modernas	Formales	Coservadoras		
Medios de Comunicación	Medios masivos	Televisión		X	X		X	
		Radio		X	X		X	
	Periódicos y Revistas	Tradicionales	X			X		
		De gestión y economía	X			X		
		Baratos e informativos		X		X		
	Tecnológicos	Deportes		X				
		Internet	X	X	X			
¿Qué valoran?	Respecto a PW	Redes sociales	X	X	X			
		Valores					X	
		Aspiracionales			X			
		Lucha				X		
	Respecto al producto	Superación		X				
		Bueno, bonito y barato		X				
		Momentos familiares				X	X	
	Calidad / servicio			X				
SEGMENTOS DEFINIDOS →			POTENCIALES FRANQUICIADOS		POTENCIALES CONSUMIDORES			

Fuente: .Elaboración propia 2015.

De manera general, se observa que nuestros segmentos de potenciales franquiciados utilizan diferentes tipos de medios de comunicación, sin embargo, los medios tecnológicos son comunes a todos (internet y redes sociales-contactos). Se observa también que la imagen/marca de PW, salvo en los sofisticados, genera algún tipo de identificación, tanto en los potenciales franquiciados como en los consumidores. El segmento de consumidores valora características de producto que ofrecen los restaurantes de PW, lo cual es positivo tanto para el negocio en sí como para reforzar nuestra oferta de valor a los potenciales franquiciados.

2. Plan de *marketing* operativo – *Marketing mix*

Definimos las acciones del *marketing mix* (las 4 p) después de analizar el sector gastronómico del Perú, las potencialidades y oportunidades de mejora de los restaurantes de PW (FODA) y tomando como referencia principal los resultados del análisis de preferencias de los segmentos de potenciales franquiciados y consumidores. Como podrá apreciarse en el desarrollo del *marketing mix*, este, en gran parte de sus acciones, está pensado para impulsar tanto la adquisición de la franquicia como el consumo en los restaurantes de PW, es decir se enfoca tanto en los potenciales franquiciados como en los consumidores finales.

Posicionamiento deseado

Hemos elegido una estrategia de posicionamiento a través de la utilización del *Brand Equity* de PW, tanto para captar franquiciados como para atraer consumidores a los restaurantes. Posicionar una marca como “Chifa PW” significa construir una promesa de valor, que se quede en la mente del cliente/consumidor.

Propuesta de valor franquiciados

Opción de inversión a través de la primera franquicia en el Perú de restaurantes de comida chino-peruana (“chifas”), enfocada a los distritos emergentes de Lima Metropolitana, que ofrece comida de calidad, en locales cómodos, limpios y de fácil acceso. La franquicia operará bajo la marca “Chifa PW” y formará parte de una cadena ya exitosa y reconocida en los distritos en los que opera.

Propuesta de valor consumidores

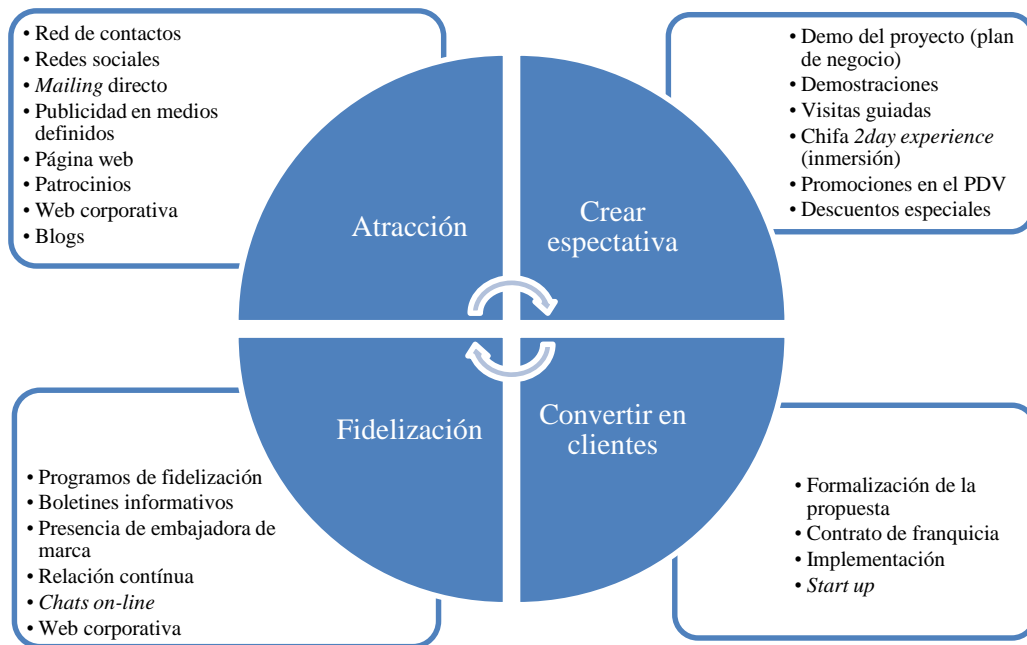
Chifa PW es una cadena estandarizada de chifas en el Perú, que ofrece comida de calidad, a buen precio y en locales cómodos, limpios y de fácil acceso.

Estrategia de promoción

• *Marketing* directo para franquiciados

El *marketing* directo «consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes» (Kotler y Armstrong 2003: 533). En síntesis, a través de varios medios de comunicación y distribución directa estableceremos conexiones uno a uno con clientes individuales cuidadosamente seleccionados (en nuestra red de contactos y base de datos) y que reúnan las características, condiciones económicas e interés adecuado (ya definido), a fin de obtener una respuesta inmediata y de iniciar relaciones comerciales de la manera más rápida posible.

- **Plan general de captación y fidelización de franquiciados y consumidores**



- **Consultor de venta para los franquiciados**

A través de una consultora de ventas estratégicas comercializaremos la franquicia captando potenciales franquiciados de nuestra red de contactos y la base de datos disponible. De igual manera, buscaremos nuevos potenciales clientes aprovechando los canales de distribución.

- **Página web Chifa PW**

La gestión de la marca Chifa PW, dentro del ámbito digital, será una extensión de la marca tradicional de PW. Nuestro esfuerzo de posicionar la marca tradicional, llevada a un medio digital, estará enfocado primero en nuestro segmento objetivo, con el fin de captar potenciales franquiciados y a la vez nuevos consumidores. El contenido de la página estará orientado a: historia; información corporativa; restaurantes; franquicia; trabaja con nosotros; contáctanos; servicios para los usuarios finales (*delivery*, *arma tu combo*, *call&pick up*); y blogs.

- **Redes sociales e internet**

Usando el modelo de presencia en redes, nuestra decisión es salir con una estrategia multicanal, enfocada en generar comunidad, “ruido” y rebote de la marca Chifa PW en el mundo digital. Los canales definidos son: *Fan page* en Facebook; cuenta de Twitter; aplicaciones móviles del chifa (Chifa PW App); Youtube; *e-mailing* directo.

Lo que buscamos con nuestra estrategia en redes sociales es, principalmente:

- Llegar de manera efectiva a nuestros potenciales franquiciados y consumidores.
- Medir la efectividad de las acciones de promoción y comunicación, a través de los distintos mecanismos que las herramientas virtuales ofrecen.
- Flexibilidad para cambiar de forma inmediata nuestra comunicación y adecuar nuestra oferta a las tendencias emergentes.
- Un impacto importante con bajo costo de inversión.
- Una mayor interacción con nuestros clientes, propiciando una comunicación más participativa y una sensación de inclusión para los franquiciados y consumidores (“eres de los míos”).
- Servicios de *delivery* y pedidos a través de la aplicación ChifaPW App y personalización de ofertas gracias al *data mining*, alimentado por la misma aplicación.

- **Participación en eventos y foros gastronómicos**

Reforzaremos la presencia de PW como embajadora de nuestra marca en distintas ferias y eventos gastronómicos. Esto garantizará una fuerte visibilidad y reconocimiento que beneficiará tanto a la promoción de la venta de la franquicia como a los mismos franquiciados, al promocionarse la marca directamente con consumidores finales asistentes a los eventos y a través de la publicidad que estos generan.

Fomentaremos el intercambio de experiencias e ideas con nuestros clientes a través de la participación en estos eventos y ferias, en particular Mistura, una de las ferias gastronómicas más importantes de Latinoamérica y la más importante de Perú.

Durante esta feria se lleva a cabo el Congreso Gastronómico Internacional Qaray, organizado por Apega Sociedad Peruana de Gastronomía, el cual representa una importante oportunidad ya que cuenta con la presencia de jóvenes estudiantes de gastronomía y periodistas procedentes de diversas latitudes del mundo. Igualmente en estas ocasiones se propiciarán iniciativas para compartir con el público final y hacer catas de los platos con los usuarios finales.

Aprovecharemos las ferias (como Mistura) para entregar bonos y tarjetas con descuentos para animar la fidelidad y atraer a nuevos potenciales consumidores.

- **Patrocinios**

Una de las iniciativas para impulsar las ventas será la de establecer alianzas estratégicas y patrocinios que puedan aportar valor a través de publicidad, difusión y divulgación, sea con empresa privadas, públicas o con organismos gubernamentales que apoyen el desarrollo de

nuevos negocios a través de las pequeñas y medianas empresas. De esta manera propulsaremos nuestra franquicia a través de programas sociales y de eventos de ferias para lograr la maximización de nuestra marca y de nuestro proyecto.

- **Eventos televisivos, eventos sociales y relaciones públicas**

Gracias a la popularidad de PW, buscaremos lograr visibilidad a través de programas televisivos y eventos sociales que cuenten con su presencia.

PW será la embajadora de la marca a través de apariciones puntuales en programas y eventos, así como también gracias a la conducción de un programa de emprendimiento para empresarios peruanos. De esta manera captaremos la atención de los usuarios finales (consumidores) “moviendo” el mercado y, sobre todo, de los clientes potenciales de la franquicia mostrándoles sus potencialidades.

- **Publicidad en medios de comunicación masiva**

Dada la relevancia de los medios de comunicación masiva, mostrada en la matriz de preferencias de nuestros consumidores, diseñaremos cuidadosamente un plan de publicidad en medios que buscará ser muy asertivo, eficiente en costos y efectivo en resultados. El plan incluirá televisión, radios y periódicos.

- **Menú de los restaurantes para el usuario final**

Nos enfocaremos en lo que queremos vender y trataremos de compartir no solo lo que hacemos y cómo lo hacemos, sino sobre todo por qué lo hacemos, buscando la conexión y el vínculo que nos hará ser parte de la misma comunidad de nuestro público: “eres de los nuestros”. (Ejemplo de carta en el anexo 5).

- ***E-mailing* directo y creación de comunidad virtual**

Crearemos una comunidad para los usuarios finales y de afiliación a comunidades de tipo gastronómico y/o de emprendimiento y franquicias para los potenciales franquiciados.

Con el fin de generar responsabilidad social empresarial y de involucrar a nuestros franquiciados y consumidores, lanzaremos propuestas de causas solidarias y afines a las varias comunidades y participantes de los procesos de nuestra cadena de valor, propiciando su desarrollo a través de un merecido reconocimiento de su aporte y de una política de justo comercio/precio.

Lanzaremos concursos para nuevos platos y nuevos servicios, premiando las ideas que resulten ganadoras, en consecuencia con la mega tendencia de una mayor participación por parte de los usuarios. La gente participa y valora más si la dejan opinar y mostrar su versión. Fomentaremos a los blogueros y los usuarios de la comunidad a compartir en Facebook, dándoles la oportunidad de enviarnos mensajes personalizados con sus preguntas, curiosidades y sugerencias sobre el negocio y sobre el restaurante.

Estrategia de producto

- **Imagen**

El logotipo es de importancia crítica puesto que a través de este es que la empresa será reconocida y diferenciada. Debe ser fácil de recordar y debe tener gran capacidad de asociación y evocación de un negocio dirigido a un público progresista o que desee invertir en un producto financiero de segura rentabilidad. Una imagen fresca y novedosa en el panorama peruano, promocionando un tipo de comida reconocido, apreciado y consumido que todavía no cuenta con una cadena de franquicia en formato de restaurante.

- **Branding – marca**

PW quiere aprovechar el potencial de su marca y convertirla en una marca más fuerte, que su nombre se relacione directamente con el concepto del chifa, es decir, PW = chifa.

Una marca reconocida, respaldada por una persona pública y que transmite prestigio y estatus dentro de su segmento.

- **Local con un diseño estandarizado, cómodo y limpio**

Los restaurantes de la cadena PW proyectan una mejor imagen que sus competidores a través de una cómoda infraestructura, esmerado diseño de locales y un enfoque de aseo y limpieza, atributo no común en este tipo de restaurantes en el país.

- **Nivel de servicio**

La franquicia se apoyará en un servicio de atención al cliente caracterizado por estándares que no son típicos del sector de chifas en el Perú, es decir que no son factores mínimos de éxito. Sin embargo, consideramos que un servicio de mayor nivel aportará valor a la marca y a la propuesta de negocio, ya que nuestros segmentos de consumidores están mostrando cada vez más exigencia en sus hábitos de consumo.

- **Características del producto final**

Las características del producto final deberán reflejar la imagen y la marca, entregando la experiencia del Chifa PW. A través del producto final se entregarán los valores agregados, que son los factores claves de éxito de la franquicia propuesta. Las entregas por *delivery* serán cuidadosamente procesadas y respetarán los atributos de calidad, tamaño de porción y presentación que nuestros consumidores esperan.

Estrategia de precio

Item	Precio
<i>Fee de ingreso</i>	30,000 USD Años I y II 40,000 USD Años III y IV 50,000 USD a partir del año V
<i>Royalty</i>	6%
<i>Fee Publicidad Mensual</i>	1.5%

El sustento del precio se detalla en el plan de ventas y el modelo financiero.

Estrategia de plaza

- Instalaciones “Chifa PW”.

Locales estratégicamente ubicados que facilitarán la accesibilidad a los usuarios.

- Revistas de negocios

Se considera un medio importante porque tiene distribución al segmento objetivo de nuestros potenciales clientes. Es de uso común recibir en las oficinas revistas de negocios (Gestión, Semana Económica, América Economía, etc.).

- Ferias de franquicias

En las ferias de franquicias se puede contactar directamente con el mercado objetivo, que se encuentra en búsqueda de la mejor opción para invertir. No hay mejor lugar para poder compartir informaciones, novedades, opiniones y tendencias del mundo de las franquicias y, en particular, la feria de franquicia de Lima está registrando cada vez más interés y participación año tras año. Esta feria significará una inmejorable ocasión para promocionar y consolidar la imagen del Chifa PW, aprovechando el punto de encuentro perfecto entre nuestra oferta y la demanda existente (ver las ferias de franquicias en las que se pueden participar en el anexo 6).

- Cámara Peruana de Franquicias y Cámara de Comercio (CCL): Publicaciones, folletos informativos, boletines

A través de ferias, seminarios y cursos informativos sobre franquicias se extenderá la oferta a los potenciales clientes. Se divulgará el modelo de negocio y se expondrán sus beneficios y su rentabilidad con publicidad en las páginas de las revistas de la Cámara Peruana de Franquicias y de la Cámara de Comercio de Lima (CCL); se aprovecharán las revistas especializadas del sector, los folletos informativos y los boletines periódicos.

3. Valoración anual del Plan de *marketing* en PEN

Inversión <i>marketing</i> por año	
Año 1	38.477,1
Año 2	135.853,2
Año 3	274.511,1
Año 4	482.322,7
Año 5	692.676,0
Total	1.623.840,1

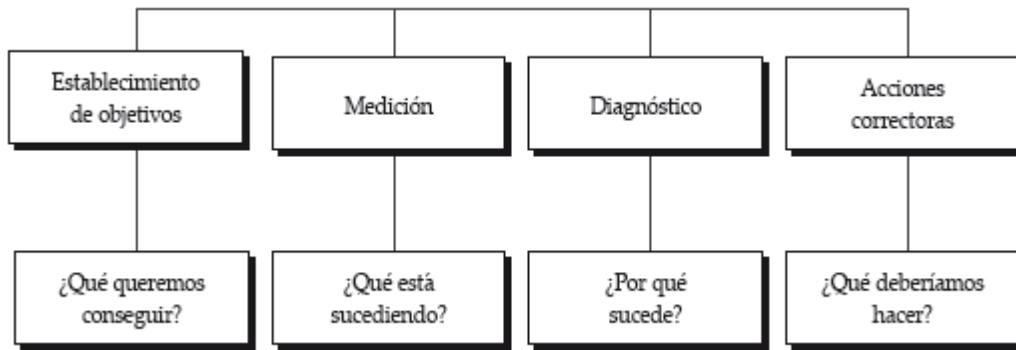
Capítulo VIII. El proceso de control

Por último, se tendrá que analizar los posibles desvíos respecto al plan armado, para tener un *feedback* capaz de darnos indicaciones para poder investigar las causas que han ocasionado las desviaciones y al mismo tiempo tener indicaciones de cómo aprovechar o corregir las diferencias.

Por ende, a mano que se realicen los controles periódicos, se aplicarán las modificaciones necesarias al plan.

Controles periódicos al plan de *marketing* garantizarán una capacidad de respuesta y una reacción inmediatas, lo que se traducirá en una mayor competitividad.

Gráfico 4. El proceso de control



Fuente: Elaboración propia 2015.

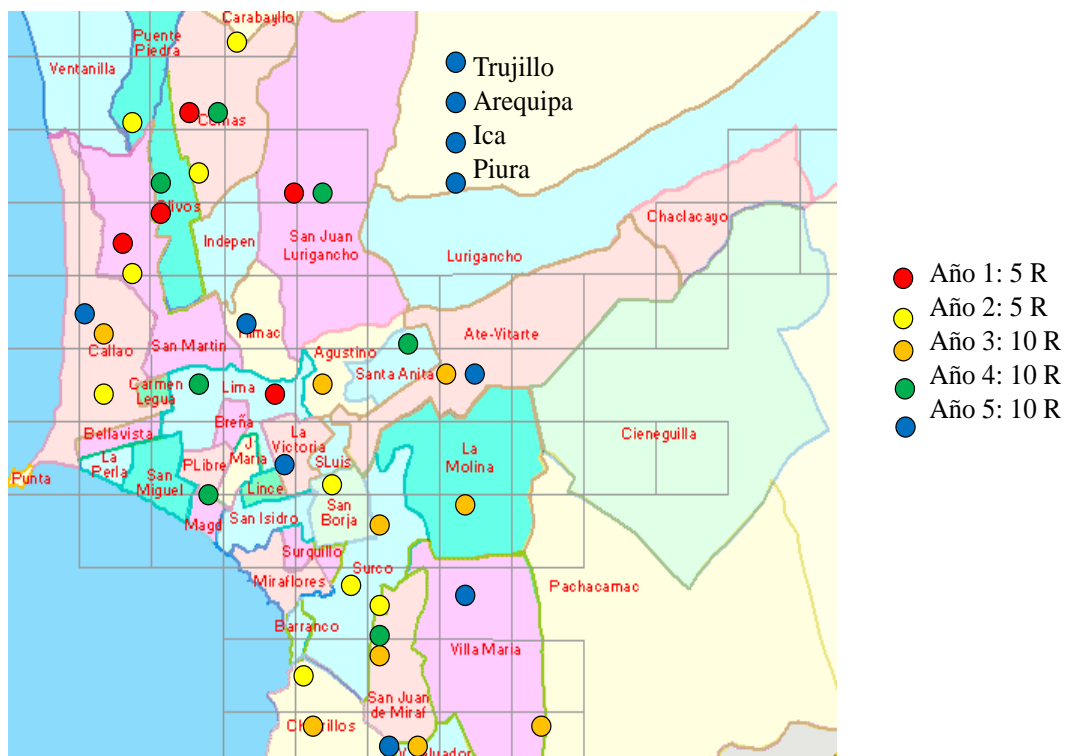
Capítulo IX. Previsión y Plan de ventas

El objetivo de ventas trabajado con la fundadora es llegar a 40 restaurantes en un plazo de 5 años de manera progresiva y sostenible, que incluye la expansión en Lima Metropolitana, provincia del Callao y posteriormente en las otras provincias.

Para la planificación de la estrategia de expansión hemos priorizado la capacidad de cobertura. Es decir nos hemos enfocado inicialmente en mejorar la cobertura donde actualmente ya tenemos presencia para posteriormente seguir creciendo en los distritos más poblados de Lima Metropolitana, para llegar en última etapa a las provincias más representativas del país.

Se tomó en cuenta una cobertura de al menos un restaurante por cada 100.000 habitantes para los distritos de mayor nivel adquisitivo y de consumo, y de más de 200.000 habitantes para los distritos menos atractivos desde el punto de vista de consumo.

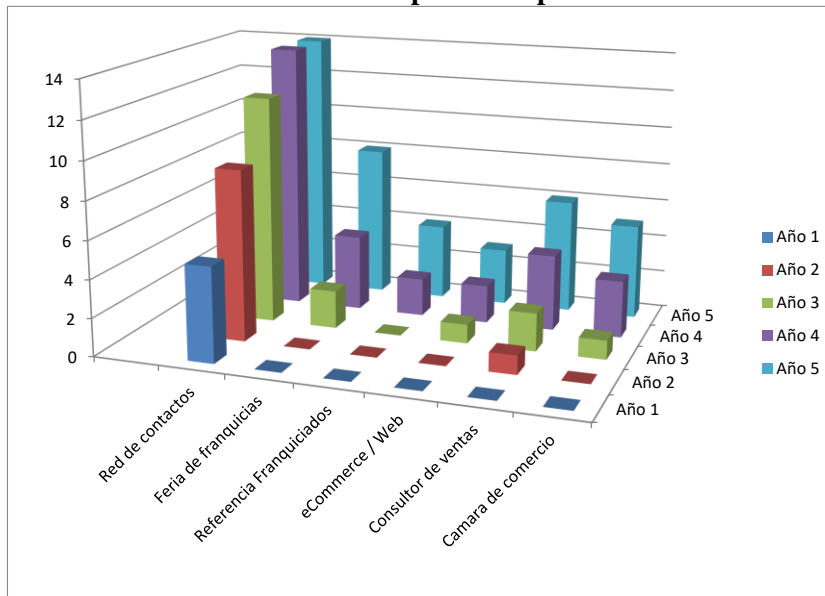
El mapa de cobertura y apertura de franquicias por año se muestra a continuación:



1. Estimación de ventas por canal

Para alcanzar las metas de crecimiento esperado tendremos que posicionar las ventas a través de los canales indicados en el gráfico adjunto:

Gráfico 5. Estimación de ventas por canal por año



Fuente: Elaboración propia 2015.

Cada uno de los canales mencionados ha sido identificado como los medios más adecuados para lograr captar la mayor cantidad de clientes objetivos y cada canal tendrá metas anuales de crecimiento, las cuales han sido dimensionadas de acuerdo a los crecimientos esperados para la franquicia en los primeros 5 años.

2. Estimación del CAC y CLTV

Cálculo del CAC

Para el cálculo del CAC estimamos el costo de los cinco canales de venta de acuerdo a la tabla 8.

Tabla 8. Costo de adquisición de clientes

Canal de venta	Costo por canal de venta S/.		
	Costo por canal	Cantidad por canal	Costo total por canal
Red de contactos	-	14	-
Feria de franquicias	10.000,00	8	80.000,00
Referencia Franquiados	7.687,83	4	30.751,32
eCommerce / Web	3.000,00	3	9.000,00
Consultor de ventas	20.000,00	6	120.000,00
Cámara de comercio	12.000,00	5	60.000,00
Total / CAC		40	299.751,32

Fuente: Elaboración propia 2015.

Cálculo del CLTV

Para el cálculo del CLTV sumamos el ingreso de los 5 años por *fee* de venta, los ingresos por *fee* de publicidad y finalmente los ingresos por *fee* de entrada al valor presente neto descontados a la tasa indicada en los supuestos financieros: CLTV S/. 161.510,93.

3. Inversiones, retorno y gastos de puesta en marcha de restaurantes franquiciados

Un resumen de las inversiones requeridas, el retorno de la inversión y los gastos de puesta en marcha se muestran en la tabla adjunta:

Tabla 9. Valoración de inversión del primer año

Valoración de la inversión año 1	
Inversión requerida incluyendo cap. trabajo	S/. 297.490,78
Fee de ingreso	US\$30M a 50M
Tasa anual	25,00%
Tasa mensual	1,88%
% Renta / Venta	4,24%
VPN 60 meses	S/. 664.297,89
VPN 36 meses	S/. 418.728,06
VPN 24 meses	S/. -0,71
Retorno de inversión	12 meses

Fuente: Elaboración propia 2015.

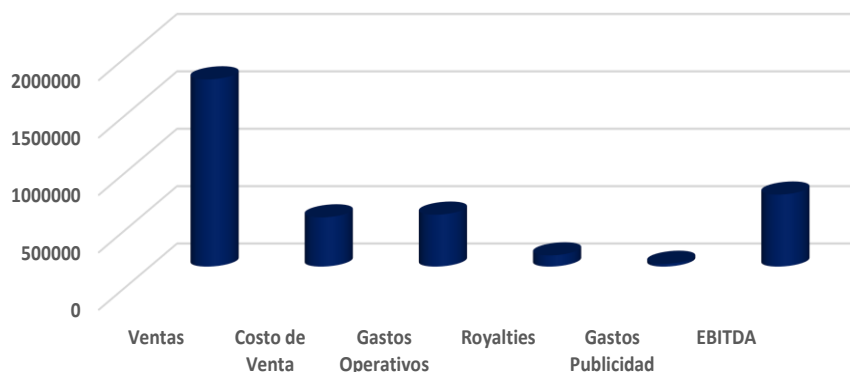
En la siguiente tabla se muestran los supuestos en tiques, consumos, venta diaria para realizar el Estado de ganancias y pérdidas promedio de cada restaurante de franquicia:

Tabla 10. Tiques promedio

Datos	Ventas / Precios
Ticket Promedio sin IGV S/. (menús almuerzo)	S/. 8.39
Ticket Promedio sin IGV S/. (menús cena)	S/. 13.05
Ticket Promedio sin IGV S/. (a la carta)	S/. 21.19
Cantidad tickets menús almuerzo	144
Cantidad tickets menús cena	96
Cantidad tickets a la carta	101
Venta Diaria	S/. 4,597
Venta mensual	137,898.29
Venta total mes S/.	137,898.29

Fuente: .Elaboración propia 2015.

Gráfico 6. Estado de ganancias y pérdidas promedio anual franquiciado



Fuente: Elaboración propia 2015.

4. Gastos operativos e inversión del franquiciado

Los gastos de operación del restaurante y el plan de inversión fueron estimados con información recabada en entrevistas con la dueña, información de mercado e investigación propia de costos de insumos. Un resumen se muestra en la tabla a continuación. El detalle de los gastos de personal está presentado en el Plan de organización y recursos humanos.

Tabla 11. Gastos operativos franquiciado anuales

Concepto de gasto	Total S/ año sin IGV
Alquiler	69.152,5
Gas	40.678,0
Luz, agua y teléfono	25.423,7
Impuesto Predial	18.018,0
Personal de limpieza	12.203,4
Promotora	4.067,8
Insumos	61.016,9
Contador y abogado	20.339,0
Publicidad	20.339,0
Seguro	10.805,1
Depreciación	26.737,4
Otros gastos varios	20.339,0
Total gastos anuales	329.119,8
Planilla	226.849,0
Total gastos anuales	555.968,8

Fuente: Elaboración propia 2015.

La inversión estimada en infraestructura y gastos de inicio es de S/. 278.634, sin incluir capital de trabajo inicial, ni el pago del *fee* de ingreso a la franquicia. El detalle se adjunta en las siguientes cinco tablas.

Tabla 12. Plan de inversiones franquiciado (5 tablas)

Plan de inversiones Salón			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mesas	20	300	6000
Sillas	80	170	13600
Barra	1	500	500
Sillas Bar	7	30	210
Vajilla y Cubiertos	1	7300	7300
Mantelería	120	50	6000
Caja	1	2000	2000
Computadoras	2	1500	3000
Servidor	1	1700	1700
Sistema	1	3000	3000
Aire Acondicionado 12BT	2	1500	3000
Uniformes	15	50	750
Total			47,060

Plan de inversiones Cocina			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Quemador	3	550	1650
Cocina	1	1400	1400
Freidora	1	4624	4624
Camara Frigorifica	1	11560	11560
Horno	1	4800	4800
Marmita	1	5000	5000
Licuadaora	1	1190	1190
Mesón Cocina	3	650	1950
Mesón Preparación	2	650	1300
Aire Acondicionado 12BT	1	1500	1500
Lavadero	1	900	900
Sistema de Gas	1	6800	6800
Menaje de Cocina	1	2500	2500
Uniformes	14	100	1400
Total			49,574

Plan de inversiones Obra Civil			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Salón	1	95,200	95,200
Cocina	1	23,800	23,800
Baños	4	3,400	13,600
Sistema Anti-incendio	1	5,000	5,000
Extintores	10	500	5,000
Sistema Electrico	1	5,000	5,000
Señalización	1	1,500	1,500
Total			149,100

Plan de inversiones Decoración y Contingencias			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Lámparas	12	200	2,400
Esculturas	8	200	1,600
Espejos	500	10	5,000
Puertas	300	10	3,000
Decorados Pintura	1	500	500
Decorador / Arquitecto	1	10,200	10,200
Contingencias	1	10,200	10,200
Total			32,900

Fuente: Elaboración propia 2015.

También se realizó un análisis de sensibilidad para los franquiciados tomando como variable las ventas, considerando tres escenarios: 20% menos de ventas, 40% menos de ventas y punto de equilibrio. Ello se muestra en las 3 siguientes tablas.

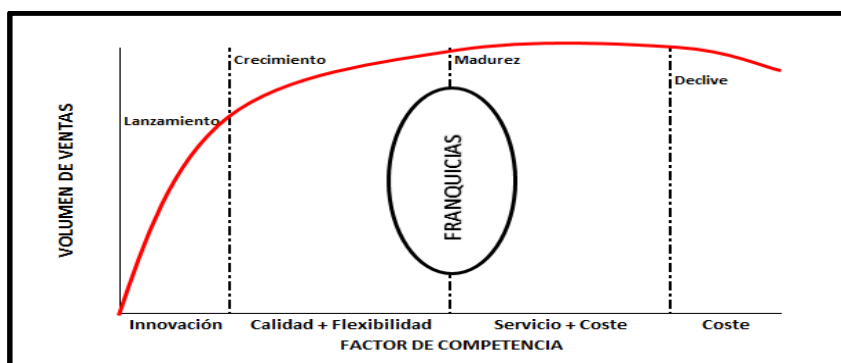
Tabla 13. Análisis de sensibilidad franquiciado

Estado de Ganancias y Pérdidas Anual en S/. 20% menos de venta		Estado de Ganancias y Pérdidas Anual en S/. 40% menos de venta		Estado de Ganancias y Pérdidas Anual en S/. P/E (52% menos de venta)	
Ventas	1,305,070	Ventas	978,802	Ventas	785,146
Costo de Venta	363,596	Costo de Venta	298,343	Costo de Venta	259,612
% Costo de Venta	28%	% Costo de Venta	30%	% Costo de Venta	33%
Utilidad Bruta	941,473	Utilidad Bruta	680,459	Utilidad Bruta	525,534
% Utilidad Bruta	72%	% Utilidad Bruta	70%	% Utilidad Bruta	67%
Gastos Operativos	452,755	Gastos Operativos	452,755	Gastos Operativos	452,755
Royalties	78,304	Royalties	58,728	Royalties	47,109
Gastos Mercadeo	19,576	Gastos Mercadeo	14,682	Gastos Mercadeo	11,777
Otros Ingresos y Egresos	23,100	Otros Ingresos y Egresos	17,325	Otros Ingresos y Egresos	13,897
Utilidad Antes Impuesto a la Renta	367,738	Utilidad Antes Impuesto a la Renta	136,969	Utilidad Antes Impuesto a la Renta	-3
Impuesto a la Renta	102,967	Impuesto a la Renta	38,351	Impuesto a la Renta	-1
Utilidad Neta	264,772	Utilidad Neta	98,618	Utilidad Neta	-3
% Utilidad Neta	20%	% Utilidad Neta	10%	% Utilidad Neta	0%

Fuente: Elaboración propia 2015.

Capítulo X. Plan de operaciones

1. Variables competitivas actuales y a futuro



El negocio de franquicias a nivel Perú se encuentra saliendo de una fase de crecimiento hacia una fase de madurez, con lo cual consideramos la evolución de las variables clave de éxito para garantizar la sostenibilidad de la franquicia:

Tabla 14. Fuentes de ingresos franquiciante (PW)

VARIABLE	ACTUALES	A FUTURO
Costo	<i>Fee</i> de ingreso y <i>royalties</i> competitivos a nivel de otras franquicias	<i>Fee</i> de ingreso y <i>royalty</i> por debajo del promedio para franquicias de su tipo (economías de escala)
Servicio	Soporte cercano al franquiciado	Reducción del tiempo de implementación de restaurantes
Innovación	Laboratorio de salsa	Co-creación de platos

Fuente: Elaboración propia 2015.

2. Identificación y clasificación de los procesos a ser ejecutados por el franquiciante

a. Estratégicos

- i. Planificación estratégica: Definir los objetivos estratégicos del negocio (crecimiento, rentabilidad, creación de marca) y medición del progreso en la implementación de las estrategias.
- ii. *Marketing*: Incluye todo lo explicado en el capítulo VII.

b. Operativos

- i. Ventas: Comprende las actividades a realizar para: Ejecutar la venta de la franquicia; firma de contratos; recaudación de *royalties*.
- ii. Infraestructura y diseño: Asesoría al franquiciado para la implementación del restaurante una vez que se han cerrado los procesos contractuales con la finalidad de garantizar una infraestructura, decoración estándar al formato e imagen de la cadena.
- iii. Gestión de proveedores: Negociación con principales proveedores de insumos, menaje, infraestructura, uniformes, saneamiento y limpieza, etc. para facilitar la estandarización así como una estructura de costos de acuerdo a lo ofrecido en la propuesta de valor.

- iv. Laboratorio de cocina: Elaboración de salsas de sabor estandarizado para todos los restaurantes de la cadena.
- v. Entrenamiento y capacitación: Proceso clave que se encarga del entrenamiento y capacitación del personal de los restaurantes propios y franquiciados.
- vi. Mantenimiento y limpieza: Garantiza el correcto funcionamiento de los restaurantes propios y franquiciados, así como el cumplimiento de las regulaciones sanitarias nacionales.
- vii. Aseguramiento de la calidad: Servicio de homologación tanto de proveedores como de la correcta aplicación del manual de franquicia en los restaurantes franquiciado, para garantizar las sostenibilidad y estandarización del negocio.
- viii. Atención al franquiciado: Proceso que se encarga de dar soporte continuo al franquiciado durante todo el tiempo de duración del contrato de franquicia.

c. Soporte

- i. Recursos humanos: Se detalla posteriormente en el Plan de RR.HH.
- ii. Contabilidad: *Controlling* de los restaurantes franquiciados para asegurar la correcta facturación, pago de *royalties*, elaboración de estados financieros.
- iii. Sistemas: Selección del *software* y *hardware* de gestión de restaurantes, *software* contable y aplicaciones que se necesiten tanto para el negocio de venta de franquicias como para la operación de los restaurantes propios y franquiciados.
- iv. Legal: Elaboración de contratos de franquicia, asesoría permanente para la obtención de permisos y licencias de funcionamiento así como consejo legal en caso de problemas legales durante la operación.

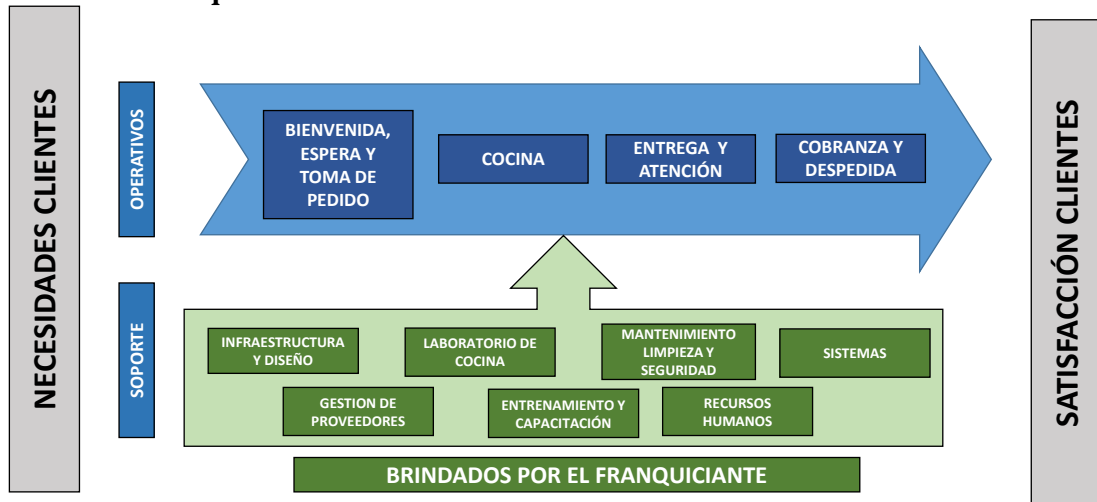
3. Mapa de procesos

Gráfico 7. Franquiciante



Fuente: Elaboración propia 2015.

Gráfico 8. Franquiciado



Fuente: Elaboración propia 2015.

4. Cuadro de mando

KPI OPERATIVOS	RATIO	KPI GLOBALES	RATIO
Tiempo de puesta en marcha de restaurante	< 120 días	Nivel de satisfacción del franquiciado	> 90% muy bueno
Facturación por restaurante franquiciado	> S/.150.000/mes	Cumplimiento del plan de ventas de restaurantes franquiciados	>90%
		Nivel de satisfacción del consumidor final	> 90% muy bueno

5. Subcontratación estructural/permanente

Las actividades de soporte de los restaurantes franquiciados corresponden a las actividades operativas del *franquiciante*, de las cuales se planea subcontratar:

a. Mantenimiento limpieza y seguridad (permanente)

Estos procesos garantizan por una parte la correcta ejecución de los procedimientos de limpieza y desinfección en todos los restaurantes de la cadena en lo que respecta:

- Materiales y productos químicos utilizados: Aprobados por las normas sanitarias para su utilización en la industria alimentaria.
- Frecuencia: De acuerdo al tamaño del local y la utilización de los equipos de cocina.
- Fumigación y desratización

También se incluye el mantenimiento del mobiliario, equipos de cocina y utilidades (agua, electricidad, gas) sobre la base de: Inspecciones programadas; programa de mantenimiento preventivo; mantenimientos correctivos. Se contratará una compañía especialista en limpieza y mantenimiento de restaurantes con la capacidad técnica y de personal para dar soporte a todos los locales, tanto propios como franquiciados.

Para la seguridad de los locales, se planifica contar con una solución integrada de seguridad que incluya: personal de vigilancia a la entrada; circuito cerrado de vigilancia (CCTV); monitoreo de alarmas de intrusión e incendio; control de equipos de emergencia (extintores, sensores, lámparas de emergencia, señalización, etc.). Estos costos serán asumidos por cada local franquiciado y los servicios supervisados por el *franquiciante*.

b. Aseguramiento de la calidad (por auditoría)

Para el verificar la correcta implementación del manual de franquiciado se planea subcontratar el proceso de aseguramiento de la calidad bajo la modalidad de auditorías periódicas de homologación tanto de proveedores (mantenimiento, limpieza, seguridad, proveedores de cárnicos, frescos) y franquiciados. En el país existen compañías de prestigio que brindan este tipo de servicios como SGS, Veritas, etc.

c. Sistemas (tecnologías de información) (mesa de ayuda)

Subcontratación mediante el sistema de tiques de mesa de ayuda, para dar soporte a las incidencias presentadas con los sistemas de los restaurantes (facturación, contabilidad, telefonía, internet, etc.).

d. Legal (por honorarios – horas)

Asesoría legal a través de un estudio de abogados especialista en franquicias como en derecho del consumidor. Franquicias: elaboración de contratos; asesoría en resolución de diferencias entre *franquiciante* y franquiciados; asesoría en obtención de licencias para operar (Defensa Civil, funcionamiento, sanidad, etc.). Derecho del consumidor: Asesoría en resolución de reclamos de consumidores que podrían ocasionar perjuicio económico o deterioro de la marca.

6. Infraestructura física y distribución en planta (*layout*)

Para realizar la arquitectura y el diseño del modelo de restaurante que va ser el utilizado en la franquicia fue de vital importancia entender y analizar los valores de la cocina que se desarrollará. Así, mantuvimos reuniones periódicas con PW en donde pudimos conocer los productos que utiliza, sus principales platos, la filosofía de trabajo, los factores económicos, humanos, la importancia de la ubicación y sobre todo la visión que ella quiere transmitir en cada uno de ellos.

Todo esto sumado a los planteamientos iniciales y los objetivos finales mencionados ya en el documento, diseñamos la distribución de espacios y elegimos los acabados y acabados que a nuestra consideración acompañan de mejor manera el modelo negocio. Es por esto que definimos las siguientes variables:

El área

El área definida para alcanzar el modelo de negocio tiene que contemplar un espacio para 80 comensales como mínimo y al mismo tiempo transmitir los valores agregados que como restaurante queremos que se lleven nuestros clientes (limpieza, calidad, etc.).

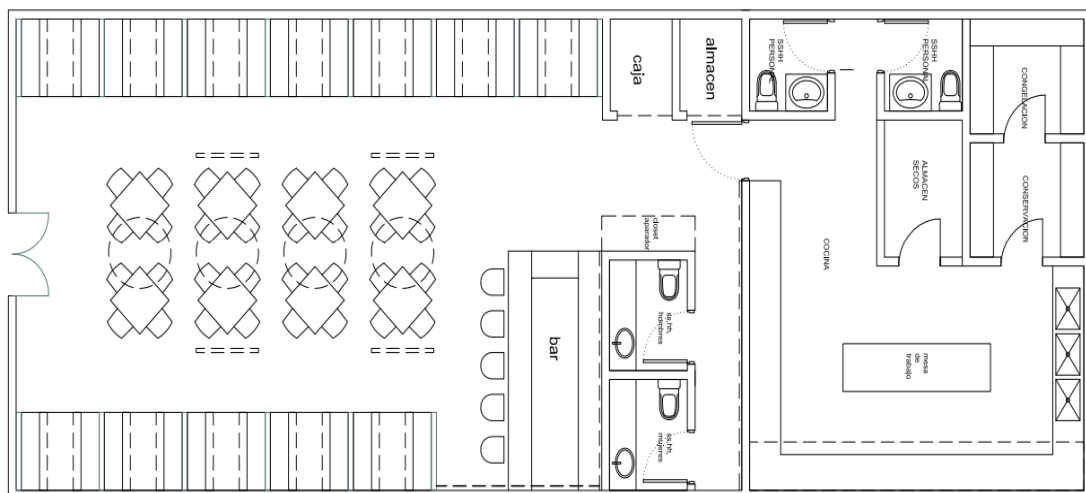
Por ello se definieron los siguientes ambientes:

- Una cocina que tenga la facultad de abastecer a todos los comensales al mismo tiempo.
- Almacén de secos.
- Área de congelados y conservación.
- Baños independientes entre hombres y mujeres para los clientes.
- Baño para el personal.
- Espacio seguro e independiente para una caja.
- Una barra en donde se prepararán las bebidas para las mesas y que adicionalmente cuente con espacio para que puedan estar por lo menos 5 personas sentadas.

De acuerdo a estos *inputs* se definieron los siguientes espacios en metros cuadrados:

- Espacio total del restaurante, 150 m² en donde se incluye lo siguiente: Cocina, 30,63 m². Almacén de secos, 4,05 m². Congelados y conservación, 9,72 m². Baño de personal, 5,60 m². Baños clientes, 7,20 m². Caja, 4,54 m². Barra, 7,20 m². Salón y circulación, 81,06 m².

Plano del restaurante



Memoria descriptiva

El acceso al restaurante se da por una puerta principal de doble hoja en el frente. Se ingresa directamente al salón del comedor en el cual se encuentra mobiliario fijo tipo *booths* sobre los

laterales y una zona con mobiliario móvil sobre el centro con mesas y sillas. Atravesando el salón comedor se encuentra la zona de bar/barra la cual cuenta con asientos altos y una barra. Sobre el lado izquierdo, junto a la zona de barra se encuentra la zona de caja y un pequeño depósito/almacén. Esta zona será cerrada y tendrá una exclusiva para el acceso a través del depósito. A continuación se accede a través de un corredor de acceso, entre la zona de barra y caja hacia los servicios higiénicos para los comensales.

Sobre el corredor también se encuentra el acceso a la trastienda. Se accede por una puerta doble hacia la cocina, la cual cuenta con baños de personal, almacén de secos, cámaras de conservación y congelación y la zona de cocina.

Diseño y acabados

Para el diseño y los acabados tuvimos que integrar los valores y la visión de la empresa y al mismo tiempo alineamos al máximo al modelo de negocio para maximizar los beneficios. Los lineamientos fueron los siguientes:

- Diseño orientado que transmita modernidad, limpieza y comodidad.
- Acabados que ayuden a maximizar los beneficios sin disminuir la calidad y objetivos del diseño.
- Identificación de la marca (visibilidad, etc.).

Sobre los acabados es importante recalcar los que hemos identificado y que serán los que todos los restaurantes deberán utilizar para garantizar el estándar y el modelo de negocio establecido y así asegurar la viabilidad y sostenibilidad en el futuro de las franquicias.

Detalle de los acabados por zonas

El salón principal cuenta con pisos de porcelanato 60x60 brillante, mobiliario de madera copaiba acabado con nogalina y poliuretano. Los cojines para los *booths* tapizados con cuerina. Asimismo el salón cuenta con mesas y sillas de madera en la parte central, complementadas con pantallas virtuales tipo biombo de madera copaiba acabado en barniz mate. El salón contará con espejos en las paredes laterales con marcos de mdf pintados al ducó negro. Las luminarias en este ambiente serán de dos tipos; *adosables* tipo *spot led* o halogenuros metálicos con luz cálida y lámparas colgantes con iluminación cálida.

La zona de bar/barra contará con una pared de mosaico de espejos y un mobiliario fijo para la barra de madera incluyendo tableros de granito negro Aracruz para el *counter*. La iluminación en la zona del bar se hará asimismo con luminarias color cálido tipo *spot adosables* o *empotrables* según el caso.

En la zona de caja se incluirán puertas metálicas y un vidrio de seguridad para la atención. La iluminación será con fluorescentes *adosables* con luz blanca. Dentro del ambiente para la caja habrá mobiliario de melamine para el escritorio.

La zona de baños se considera con pisos de porcelanato 60x60 antideslizante color gris y paredes con zócalo de porcelanato. Se consideran aparatos sanitarios Vainsa color blanco, serie institucional. Los baños contarán con espejos empotrados de 6 mm e iluminación central tipo plafón con focos ahorradores. En el corredor de acceso a los baños se incluye una pared enchapada con vinil *arclad* autoadhesivo color rojo con diseño.

La fachada deberá tener cerámico rojo 10x20 en la parte inferior y una cenefa con pintura blanca en la parte superior con el logo retroiluminado.

La cocina cuenta con pisos de gres 30x30 antideslizante y paredes enchapadas en cerámico América blanco 30x30. El mobiliario de cocina será de acero inoxidable y contará con campanas extractoras de acero inoxidable. La zona de almacén de secos contará con puertas contraplacadas de madera pino y mdf pintadas al duco y el ambiente estará enchapado en cerámico blanco a una altura de 2,10 metros. La zona de cámaras de congelación y conservación irán con piso de cemento pulido y paneles de refrigeración. La zona de baño de personal contará con enchape de cerámico 30x30 en pisos y paredes y espejo colgado con marco de mdf pintado al duco blanco.

7. Plazos de entrega

Se ha considerado los siguientes plazos de entrega para la puesta en marcha de los restaurantes franquiciados: Elaboración y firma de contrato: 30 días; búsqueda e implementación de local: 60 días; entrenamiento de personal: 15 días; y marcha blanca (periodo de prueba): 15 días.

Capítulo XI. Plan de organización y recursos humanos

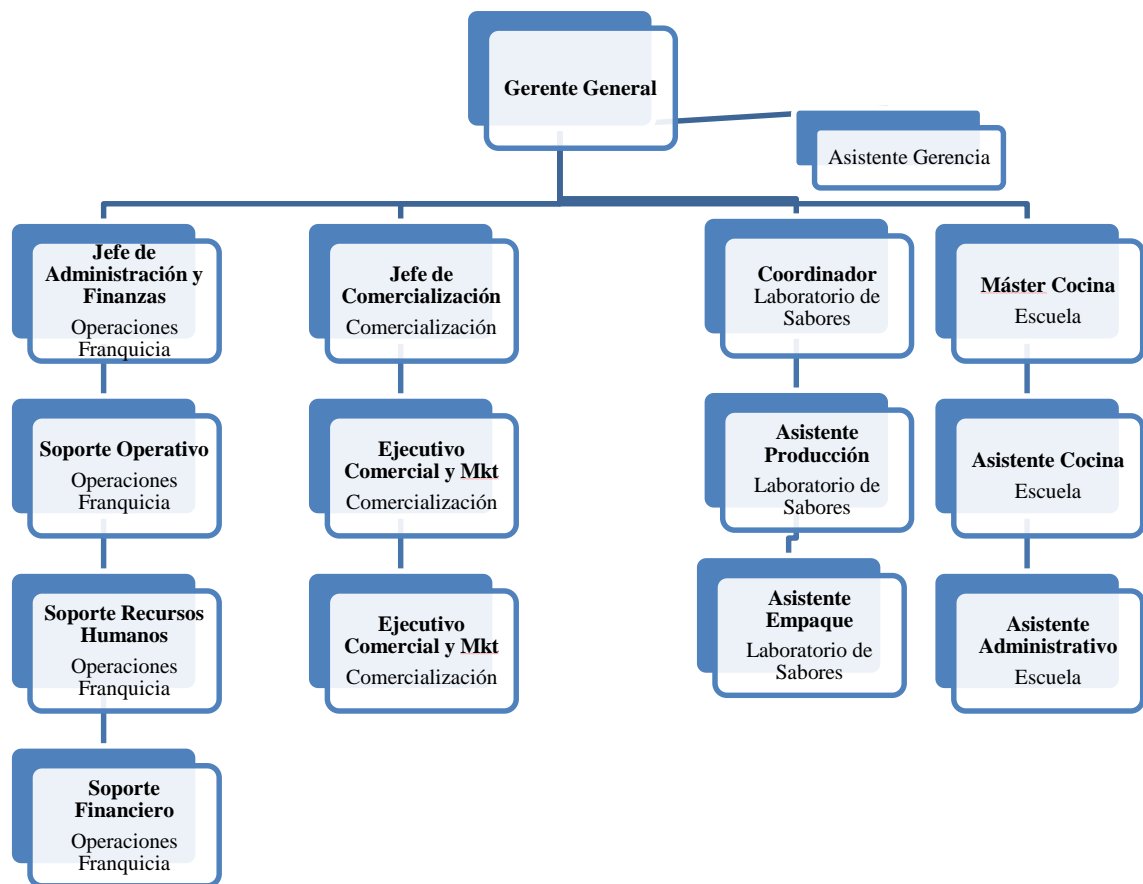
Dado que el tema de los recursos humanos es un factor clave para el negocio del franquiciado y del *franquiciante* en este apartado definiremos el plan de organización y recursos humanos desde los dos puntos de vista.

1. Estructura organizativa

Estructura organizativa de la franquicia

Para definir la estructura organizativa de la franquicia (franquiciante), consideramos que al quinto año de inicio de operaciones, la franquicia debería estar operando 40 locales. El equipo de la franquicia estaría conformado por 15 personas de las cuales 4 pertenecen al equipo de operaciones, 3 al equipo de comercialización y ventas, 3 al equipo de laboratorio y 3 personas en el equipo de la escuela de cocina. En el organigrama líneas abajo se muestra la propuesta de estructura organizacional para la franquicia:

Gráfico 9. Organigrama *franquiciante*

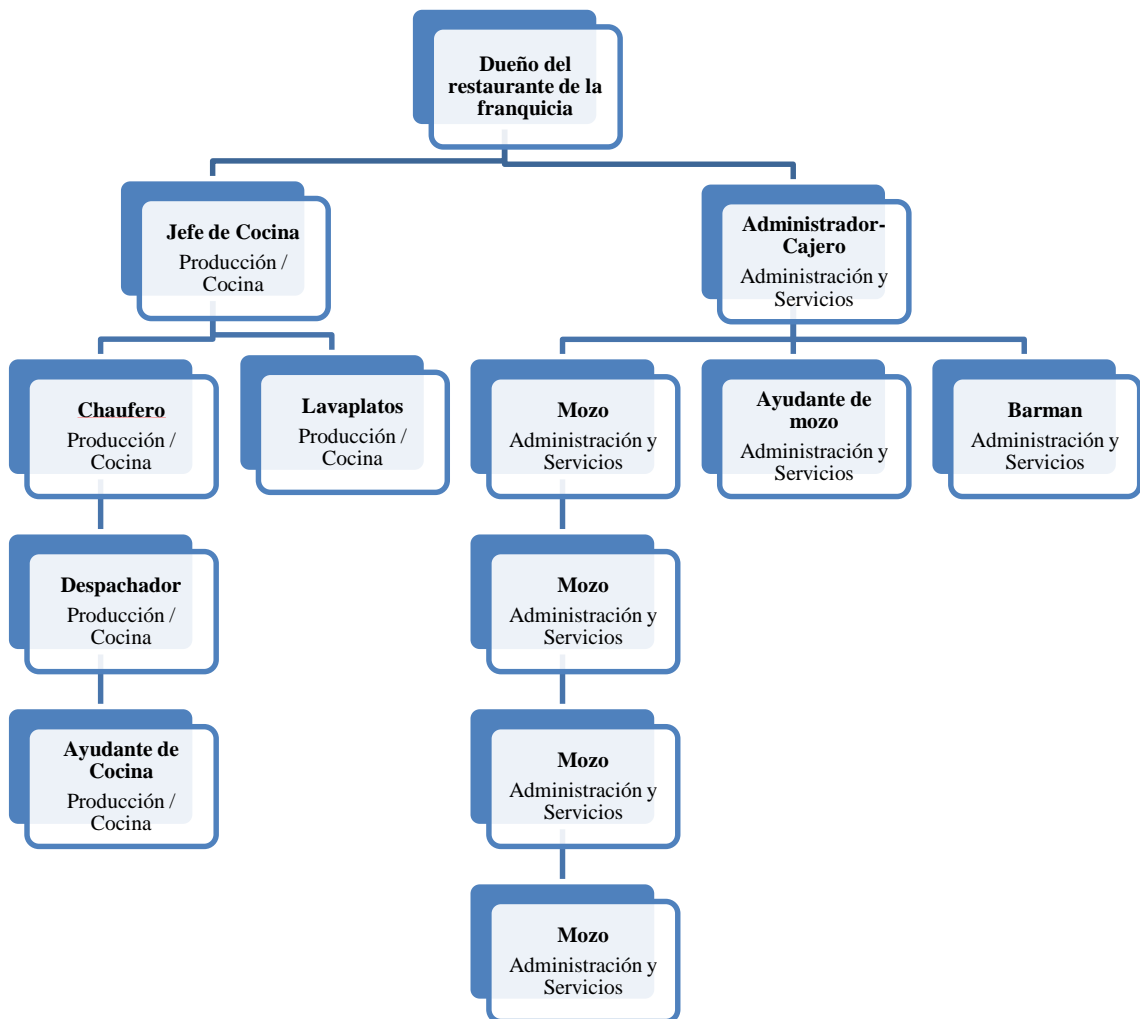


Fuente: Elaboración propia 2015.

Estructura organizativa del restaurante modelo de la franquicia

Para definir la estructura organizativa consideramos un modelo de restaurante, con una facturación estimada mensual de PEN 136.000 y que esté conformado por 13 personas de las cuales 5 pertenecen al equipo de producción o cocina y 7 dentro del equipo de administración y servicio. En el organigrama líneas abajo se muestra la propuesta de estructura organizacional para un restaurante modelo:

Gráfico 10. Organigrama franquiciado



Fuente: Elaboración propia 2015.

2. Descripción de funciones

Funciones y responsabilidades de los puestos de la franquicia (franquiciante)

Para el restaurante modelo de la franquicia se han definido los siguientes puestos en cuatro principales líneas de negocio y *staff*.

Puestos de *staff*

- Gerente General: Responsable de la dirección de la compañía. Es el encargado de velar por la adecuada gestión de ingresos y gastos, liderar el planeamiento estratégico; así como administrar las operaciones del día a día de la franquicia.
- Asistente de gerencia: Brinda soporte administrativo a las labores de la compañía.

Puestos de operaciones

- Jefe de Administración y Finanzas: Responsable de operaciones a las diversas franquicias en materia de recursos humanos, operaciones, *real estate*, finanzas, sistemas. Adicionalmente es el responsable de la auditoría y control de calidad de las franquicias.
- Soporte RR.HH. franquicia: Responsable del soporte de reclutamiento, selección, entrenamiento y contratación de los recursos humanos de las franquicias.
- Soporte Operaciones franquicia: Responsable del soporte operativo y de sistemas de las franquicias. También se encargará del soporte y coordinaciones en temas de infraestructura y mantenimiento de las franquicias. Responsable de la auditoría y control de calidad de las franquicias.
- Soporte financiero: Responsable de la contabilidad y finanzas de la compañía. Se encarga de la preparación de los estados financieros de la compañía de acuerdo a las regulaciones contables y de ley. Adicionalmente es el responsable de la determinación, presentación y sustento de la declaración jurada anual.

Puestos de comercialización

- Jefe de Comercialización: Responsable de liderar el plan de ventas y *marketing* de las franquicias. Búsqueda de inversionistas, fidelización y postventa de estos.
- Ejecutivo Comercial y *Marketing*: Responsable de las ventas y *marketing* del portafolio de clientes asignado.

Puestos de Laboratorio de sabores

- Coordinador de Laboratorio de sabores: Chef responsable del diseño, producción y envase de sabores y salsas de la franquicia.
- Asistente producción: Asistente de chef, responsable de la producción de sabores y salsas de la franquicia.
- Asistente envasado/empaque: Asistente de chef, responsable del envase y conservación de la producción de sabores y salsas de la franquicia.

Puestos de Escuela de chifa

- Máster de cocina: Chef responsable de la Escuela de chifa.
- Asistente cocina: Asistente de chef en la Escuela de chifa.
- Asistente administrativo: Responsable de las labores administrativas de la Escuela de chifa.

Funciones y responsabilidades de los puestos de la franquicia

Para la franquicia se han definido los siguientes puestos en las dos principales líneas de negocio:

Puestos de administración y servicio

- Administrador/Cajero: Responsable del salón, del manejo de la caja, de la atención de los mozos, de la toma de pedidos de *delivery*; así como la coordinación entre el salón y la cocina.
- Mozo: Responsable de la atención de pedido de clientes y pulido del menaje.
- Ayudante de mozo: Responsable de apoyar a las labores de los mozos.
- Barman: Responsable de la elaboración e implementación de la coctelería con y sin alcohol del restaurante.

Puestos de producción y cocina

- Jefe de cocina: Responsable de supervisar todas las áreas de cocina. Verifica que todo lo que salga de la cocina esté en buen estado y en el estándar esperado.
- Chaufero: Responsable de la elaboración de los platos saltados y uso del *wok*.
- Despachador: Responsable del “*mise en place*”, es decir de la pre-elaboración de los ingredientes de los platos.
- Ayudante de cocina: Apoyo al Jefe de cocina en la preparación de los platos.
- Lavaplatos: Responsable del lavado del menaje, utensilios de cocina y de su limpieza.

3. Política de Recursos Humanos: selección, entrenamiento y retribución

Gestión de reclutamiento y selección de la franquicia

El proceso de reclutamiento y selección es uno de los procesos claves dentro de los procesos de recursos humanos de la franquicia. En tal sentido, el *franquiciante* brindará este servicio al franquiciado con la finalidad de mantener un estándar de perfil para cada uno de los puestos de las franquicias.

Gestión de entrenamiento y aprendizaje de la franquicia

Dado que la estrategia de reclutamiento y selección se basa en reclutar y seleccionar personal sin experiencia, la gestión de entrenamiento y aprendizaje es fundamental para complementar esta

estrategia. Para este punto el franquiciado contará con el apoyo del *franquiciante* para la programación de entrenamiento del personal en técnicas de cocina y servicio.

Gestión de la retribución de la franquicia

Al final del quinto año, para el tamaño de la franquicia, la gestión de retribuciones de la empresa estará enfocada en cubrir los requerimientos de sueldo básico, beneficios de ley y beneficios básicos. Por tal motivo se asume que para estimar el costo final de recursos humanos tendremos en consideración dos factores de sobre costo: 46% de sobre costo laboral y 14% de sobre costo por otros beneficios de la gestión de recursos humanos. El costo estimado anual de planilla es PEN 815.918.

Gestión de reclutamiento y selección del restaurante de la franquicia

El proceso de reclutamiento y selección es uno de los procesos claves dentro de los procesos de recursos humanos del restaurante de la franquicia. Sobre este punto, a partir de la experiencia de la actual dueña de la mayoría de los restaurantes, su estrategia de reclutamiento y selección es del tipo formativa, es decir recluta personal sin experiencia previa, principalmente de provincias, con la finalidad de entrenarlos en las principales labores del restaurante.

Gestión de entrenamiento y aprendizaje del restaurante de la franquicia

Dado que la estrategia de reclutamiento y selección se basa en reclutar y seleccionar personal sin experiencia, la gestión de entrenamiento y aprendizaje es fundamental para complementar esta estrategia. Para este punto se entrena al personal nuevo fuera del horario de trabajo aprovechando la experiencia de los expertos de cocina o con expertos de otros restaurantes de comida china.

Gestión de la retribución del restaurante de la franquicia

Por el tamaño de la empresa y el tipo de negocio generalmente la gestión de retribuciones de la empresa estará enfocada en cubrir los requerimientos de sueldo básico, beneficios de ley y beneficios básicos. Por tal motivo se asume que para estimar el costo final de recursos humanos tendremos en consideración dos factores de sobre costo: 46% de sobre costo laboral y 4% de sobre costo por otros beneficios de la gestión de recursos humanos. El costo estimado anual de planilla es PEN 226.849.

Capítulo XII. Viabilidad e interés económico y financiero del modelo de negocio

1. Hipótesis financieras

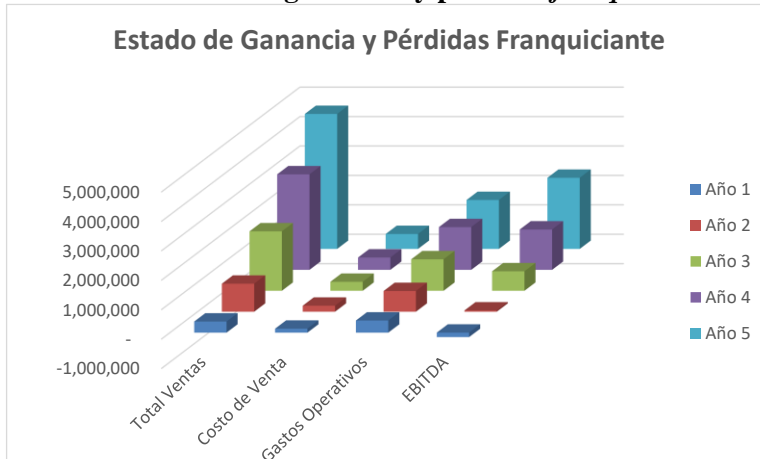
- Se abrirán 40 restaurantes en un horizonte de tiempo de 5 años.
- Las ventas de cada restaurante comenzarán más lentas en los primeros cuatro meses.
- Las oficinas centrales contarán con 50% del personal los primeros 18 meses dado que el volumen de operación es menor en ese tiempo.
- El Laboratorio de sabores estará operativo desde el primer mes de operación de la franquicia.
- No habrá ingresos por *royalties* ni publicidad los primeros 4 meses de operación de la oficina central.
- Se asume que se cumplirá el Plan de ventas de franquicias.
- Todos los ingresos por mercadeo se gastan el mismo mes que se ingresan menos el Impuesto a las Ventas correspondiente.
- Se considera los precios y gastos constantes. No consideramos ajustes por inflación.
- En los gastos de personal se consideran todas las obligaciones de ley y beneficios sociales.
- Los gastos de depreciación, insumos y personal del Laboratorio de sabores son costo de ventas.
- Se asume una estructura fija de financiamiento.
- Se realizó el cálculo del WACC tomando empresas de franquicias que cotizan en la NYSE, desapalancando las betas y ajustando el riesgo país. Este es de 15,2%.
- Los gastos de intereses se consideran como otros egresos.
- No se pagan dividendos en el horizonte de inversión.
- Las compras a proveedores son 30% al contado y 70% a crédito a 30 días.
- Las cobranzas son al contado por ser pago dentro del mismo mes de la venta.
- No obtienen intereses por depósito en banco. Este supuesto se realiza con la finalidad evaluar el proyecto independientemente de ingresos financieros adicionales.

Todos estos supuestos han sido validados con la dueña de la cadena de restaurantes y además con información recogida de otros restaurantes de comida.

2. P&G: Ingresos por ventas, costes de los productos vendidos (margen bruto), costes de las operaciones y necesidades de capital de trabajo

Tomando en cuenta todos los supuestos financieros y la proyección de ventas se estimó el siguiente estado financiero:

Gráfico 11. Estado de ganancias y pérdidas franquiciante



Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 15. Estado de ganancias y pérdidas franquiciante

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ventas	377,015	951,534	2,019,616	3,245,704	4,586,789
Costo de Venta	133,571	203,652	304,094	418,721	506,633
Gastos Operativos	411,665	702,905	1,070,161	1,451,642	1,661,996
EBITDA	-150,544	41,763	661,257	1,370,715	2,416,482

Fuente: Elaboración propia 2015.

Adicionalmente se estimaron los estados de situaciones de inicio de operación y al final del quinto año de inversión tal y como se puede observar en las siguientes tablas:

Tabla 16. Balance general al inicio de operaciones y a los 5 años en soles

Balance General Inicio de Operaciones en S/.			
Caja	225,412.59	Deuda corto plazo	197,880.30
Cuentas por cobrar	-	Deuda largo plazo	183,741.02
Provisión OPEX	170,348.00		
Activo fijo Neto	229,676.28	Capital Social	243,815.55
TOTAL ACTIVO	<u>625,436.87</u>	TOTAL PASIVO	<u>625,436.87</u>

Balance General al fin Año 5 en S/.			
Caja	3,239,531.64	Deuda corto plazo	-
Cuentas por cobrar		Deuda largo plazo	-
Activo fijo Neto	12,266.54	Capital Social	243,815.55
		Resultados acumulados	3,007,982.63
TOTAL ACTIVO	<u>3,251,798.18</u>	TOTAL PASIVO	<u>3,251,798.18</u>

Fuente: Elaboración propia 2015.

3. Previsiones de inversión

Para construir el plan de inversiones adicionalmente a la información recogida con la actual dueña de la cadena de restaurantes, hemos realizado investigaciones de mercado para negocios similares que nos permitan calcular la inversión en infraestructura (oficinas, laboratorio, escuela de cocina, etc.) y los gastos de inicio de operación.

La inversión se detalla en las tablas siguientes de elaboración propia (2015):

Plan de inversiones Franquiciante Oficina Central			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Archivadores Oficina	4	728	2,910
Modulos	8	1,091	8,731
Sillas	10	364	3,638
Sala de Reuniones	5	182	910
Sillas Directorio	6	364	2,183
Silla Gerencia General	1	5,457	5,457
Computadoras	8	1,819	14,552
Servidor	1	7,276	7,276
Sistemas	1	14,552	14,552
Aire Acondicionado 12BTU	3	1,500	4,500
Equipos Cafetería	1	4,000	4,000
Muebles Cafetería	4	728	2,910
Otros	1	3,638	3,638
Total			75,257

Plan de inversiones Franquiciante Laboratorio / Escuela de Cocina			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Quemador	3	550	1,650
Cocina	1	1,400	1,400
Freidora	1	4,948	4,948
Camara Frigorífica	1	12,369	12,369
Horno	1	4,800	4,800
Campana Extractora	1	1,000	1,000
Marmita	1	5,000	5,000
Licudadora	1	1,190	1,190
Sachetadora	1	36,380	36,380
Mesón Cocina	3	650	1,950
Mesón Preparación	4	650	2,600
Aire Acondicionado 12BTU	2	1,500	3,000
Refrigeradora	1	2,000	2,000
Lavadero	1	900	900
Sistema de Gas	1	7,276	7,276
Menaje de Cocina	1	1,500	1,500
Uniformes	5	100	500
Total			88,463

Plan de inversiones Franquiciante Obra Civil			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Oficina	160	150	24,000
Cocina y Escuela	50	300	15,000
Baños	4	728	2,910
Sistema Anti-incendio	1	3,000	3,000
Extintores	10	500	5,000
Sistema Eléctrico	1	2,500	2,500
Señalización	1	1,000	1,000
Total			53,410

Plan de inversiones Franquiciante Decoración			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Lámparas	12	200	2,400
Esculturas	8	200	1,600
Especios	500	10	5,000
Puertas	300	10	3,000
Decorados Pintura	1	2,000	2,000
Decorador / Arquitecto	1	7,276	7,276
Contingencias	1	10,914	10,914
Total			32,190

4. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se tomó la variable de cantidad de restaurantes como variable más sensible. El siguiente análisis demuestra que para que el estado de ganancias y pérdidas esté en un punto de equilibrio en los 5 años se requieren al menos 24 restaurantes, incluyendo la inversión inicial de S/. 247.228 (sin capital de trabajo).

Tabla 17. Análisis de sensibilidad

Estado de ganancias y pérdidas anuales en S/.					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ventas	377.015	951.534	2.019.616	3.245.704	4.586.789
Costo de venta	133.571	203.652	304.094	418.721	506.633
% Costo de venta	35%	21%	15%	13%	11%
Utilidad bruta	243.444	747.882	1.715.522	2.826.983	4.080.156
% Utilidad bruta	65%	79%	85%	87%	89%
Gastos operativos	411.665	702.905	1.070.161	1.451.642	1.661.996
Utilidad antes IR	-191.971	23.600	637.993	1.370.715	2.416.482
Impuesto a la Renta	-	7.742	180.680	383.800	676.615
Utilidad neta	-191.971	15.858	457.314	986.915	1.739.867
% Utilidad neta	-51%	2%	23%	30%	38%

Fuente: Elaboración propia 2015.

5. Necesidades financieras: Presupuesto de tesorería, cantidad, momento y tipo de inversión

Las necesidades de tesorería incluye la inversión en activos, gastos de inicio y capital de trabajo que incluye la necesidad de dinero para poder operar durante los primeros meses, donde no se cuenta con una entrada constante o segura de ingresos. El detalle en la tabla 18.

Tabla 18. Necesidades de fondos de tesorería

Necesidades de Tesorería	
Inversión Activos	229,676
Gastos de inicio Operación	17,552
Abogados y Publicidad	109,140
Alquiler Anticipado	43,656
Necesidades de Cap. Trab.	225,412
Total necesidad capital	625,436

Fuente: Elaboración propia 2015.

La estrategia de tesorería es la siguiente:

Tabla 19. Estrategia de financiamiento

	Necesidades de financiamiento					
	Inversión	% Financiado	Monto a Financiar	Tasa anual	Meses	Aporte Capital
CAPEX	229,676.28	80%	183,741.02	7.5%	60	45,935.26
OPEX	395,760.59	50%	197,880.30	12.0%	12	197,880.30
Total Inversión	625,436.87		381,621.32			243,815.55
%			61.0%			39.0%

Fuente: Elaboración propia 2015.

6. Viabilidad financiera y valoración de la nueva empresa

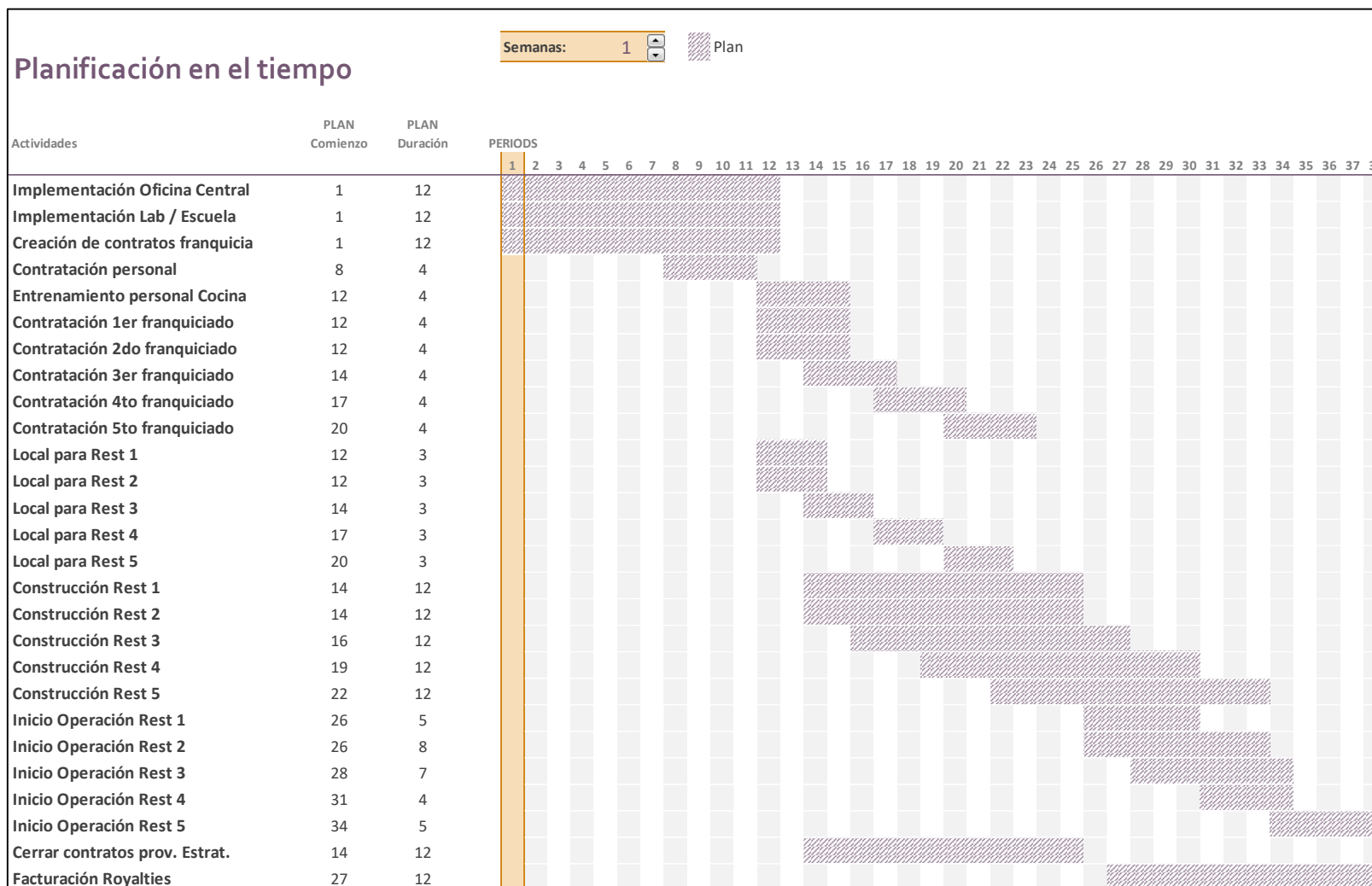
Tabla 20. Indicadores financieros. Evaluación del proyecto a 60 meses

Indicadores Financieros	
Costo de venta %	11%
Gastos operativos %	36%
Utilidad Neta %	38%
VPN WACC (15,2%)	S/. 1.137.183,70
Total inversión	625.436,87
Payback	30 meses

Fuente: Elaboración propia 2015.

El proyecto muestra un retorno de la inversión de treinta meses, con un VPN de casi el 100% de la inversión inicial y un utilidad operativa del 38%, lo cual es saludable para la estructura del proyecto más allá de cinco años.

Capítulo XIII. Planificación y despliegue del nuevo negocio/nueva empresa



Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Dentro del *boom* de la gastronomía a nivel nacional, los restaurantes de comida china tipo chifa resultan más atractivos como negocio que otro tipo de restaurantes debido a: Alta demanda, muy bien apreciado por todos los segmentos de la población, mayores márgenes.

Actualmente no existe en el mercado peruano otra cadena de restaurantes “Chifa” que ofrezca un menú y procesos estandarizados que garanticen un buen sabor y servicio en todos los locales fuera de los restaurantes propios de la marca PW. De allí que la expansión de los Chifas PW a través del modelo de franquicias resulta apropiado para un crecimiento acelerado. Los potenciales franquiciados a los cuales estaría dirigida la franquicia, de acuerdo al análisis y validación efectuada, se encuentran dentro del segmento socioeconómico A1 y A2 pero además presentan un estilo de vida progresista, modernas y sofisticados principalmente. Con una capacidad de inversión de US\$ 150.000,00.

El proyecto de implementación de restaurantes franquiciados se enfocará principalmente hacia los NSE C-D, de estilos de vida progresista, moderna, formal y conservadora; tomando como referencia el éxito actual de los restaurantes propios de PW en la actualidad.

Las variables clave es las cuales se enfocará el *franquiciante* para garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio como fuente de ventaja competitiva son: sabor, relación continua con el *franquiciante*, relación del *fee* de ingreso con la facturación y rentabilidad, una excelente relación calidad-precio y una infraestructura atractiva para el consumidor final.

La estrategia de posicionamiento escogida es la utilización del *brand equity* de PW, tanto para captar franquiciados como para atraer consumidores a los restaurantes y crear marca en la mente del consumidor.

Uno de los objetivos de la franquicia es implementar un restaurante por cada 100.000 habitantes en distritos atractivos, según el mercado objetivo seleccionado, y por cada 200.000 habitantes en los demás distritos, de forma progresiva hasta tener 40 restaurantes franquiciados funcionando en el año cinco. Los distritos emergentes son los que muestran una mayor población, principalmente de los NSE C y D, que componen un interesante mercado, pujante y con una marcada tendencia de mejora e incremento del gasto en sus hábitos de consumo.

Las proyecciones de estados de resultados para los restaurantes franquiciados arrojan una utilidad neta del 20% (castigando la venta promedio actual de los restaurantes operativos en 20%).

El retorno de la inversión de cada restaurante franquiciado se ha calculado en 12 meses, obteniendo un VAN de casi S/. 665.000 al cabo de cinco años.

Para el *franquiciante*, el retorno de la inversión se logra en 30 meses, obteniendo un VAN de S/. 625.436 al quinto año; con una utilidad promedio de 38%.

Recomendaciones

Presentar el proyecto a la Gerencia de los restaurantes PW, resaltando la oportunidad de crecimiento a través del modelo de franquicias y su rentabilidad. Mediante este proyecto se logra la expansión de la cadena, una mayor exposición de la marca, así como mayores ingresos para los accionistas, recomendando su implementación.

Elaborar la estructura del financiamiento inicial (relación recursos propios/financiamiento bancario) para la implementación del modelo de franquicias.

Iniciar la elaboración del manual del franquiciado con el soporte de una consultora experta en estos temas, para garantizar la correcta implementación del modelo y la réplica en cada restaurante franquiciado.

Implementación del plan de *marketing* para conseguir captar los primeros franquiciados y lograr de esta forma el cumplimiento del plan de ventas para el primer año de operación.

Bibliografía

Arellano Marketing (2015a). *Estudio sobre estilos de vida*. Fecha de consulta: 13/11/2015. <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>>

Arellano Marketing (2015b). “Estudio nacional del consumidor peruano”. *www.arellanomarketing.com*. Fecha de consulta: 11/10/2015. Disponible en: <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM (2015). *Estudio de Niveles Socio Económicos 2015*. Lima: APEIM.

Consultora Ipsos Apoyo (2014). “Estudio de perfiles zonales de Lima Metropolitana 2014”. *www.ipsos.pe*. Fecha de publicación: 2014. Fecha de consulta: 19/10/2015. Disponible en: <http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/perfiles_zonales_2014.pdf>

Datum (2013). *Estudio de tendencia del cambio comportamiento del consumidor hacia una alimentación más saludable por el día de la Alimentación 2013*. Solicitado por Arcos Dorados. Lima: Consultora Internacional Datum.

Diario El Comercio (2015) “Franquicias moverán los US\$ 1.800 millones en ventas en el 2016”. *www.elcomercio.pe*. Fecha de publicación: 16//06/2015 Fecha d consulta: 12/10/2015. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/franquicias-moveran-us1800-millones-ventas-2016-noticia-1818986?ref=flujo_tags_518355&ft=nota_8&e=titulo>

Diario El Comercio (2012). “Entrevista a PW: Guerrera china, su cadena de chifas y las pautas para sacar su negocio adelante”. *Tatiana Perich*. Fecha de publicación: 11/02/2012. Fecha de consulta: 10/10/2015. <http://elcomercio.pe/tvmas/television/guerrera-china-patty-wong-su-cadena-chifas-pautas-sacar-su-negocio-adelante-noticia-1372914?ref=flujo_tags_132993&ft=nota_8&e=titulo>

Diario La República (2015). “33% del gasto en alimentos se realiza fuera del hogar”. *www.larepublica.pe*. Fecha de publicación 6/08/2015. Fecha de consulta: 18/11/2015. Disponible <<http://larepublica.pe/impres/economia/99048-33-del-gasto-en-alimentos-se-realiza-fuera-del-hogar>>

Equipo ALP (2015). *Entrevista a PW*. Equipo Invasión Oriental, propietaria de los restaurantes

para presentación de idea de proyecto. Junio 2015.

Gimbert, Xavier (2010). *Pensar estratégicamente, modelos, conceptos y reflexiones*. Bilbao: Deusto.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda; Gregory; y Smith, Alan (2015). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer)*. Nueva York: Wiley.

Peru.com (2012). “Unos 100.000 limeños pertenecen al segmento A1”. *www.peru.com*. Fecha de publicación: 06/03/2012. Fecha de consulta: 22/11/2015. Disponible en: <<http://peru.com/2012/03/06/actualidad/economia-y-finanzas/100-mil-limenos-pertenecen-al-segmento-a1-noticia-45430>>

PROMPERÚ (2011). “Franquicias Internacionales. Portafolio Perú 2011”. *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo*. Fecha de publicación: 2010. Fecha de consulta: 27/11/2015. Disponible en: <<http://www.peru.org.tw/web/data/file/userfiles/files/portafolio-franquicias-gastronomicas-2010.pdf>>

Ries, Eric (2011). *El Método Lean Startup*. México: Deusto.

Seid, Michael y Thomas, Dave (2006). *Franchising for Dummies*. 2da edición. Nueva York: Wiley.

Semana Económica (2015). “Franquicias peruanas cuesta arriba”. *Juan Carlos Mathews*. Fecha de publicación: 18/06/2015. Fecha de consulta: 16/10/2015. <<http://semanaeconomica.com/escala-global/2015/06/18/franquicias-peruanas-cuesta-arriba/>>

Siicex (2010). “I Censo de Franquicias Peruanas 2009”. Departamento de exportación de servicios Promperú. Fecha de publicación: 2010. Fecha de consulta: 3/11/2015. Disponible en: <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/611422891rad27E77.pdf>>

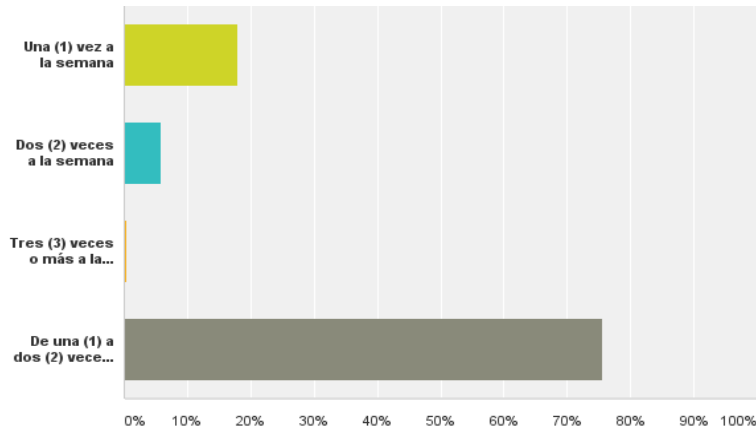
Kotler, P. y Armstrong, G. *Fundamentos de Marketing*. 6ta. Edición. México: Prentice Hall.

Anexos

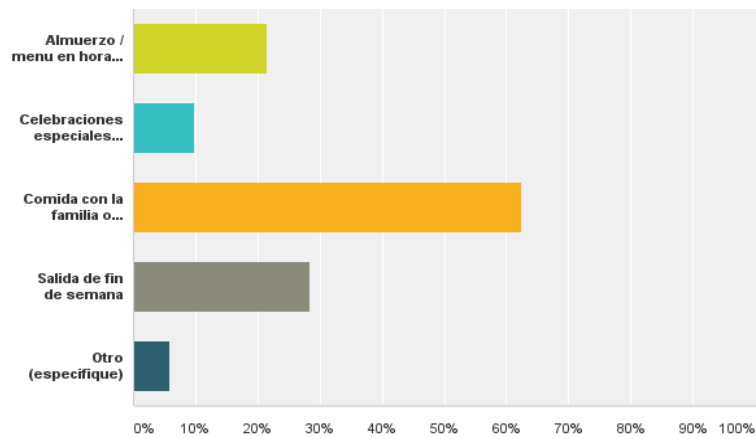
Anexo 1. Encuesta de comida China / Chifa

Respuestas: 205

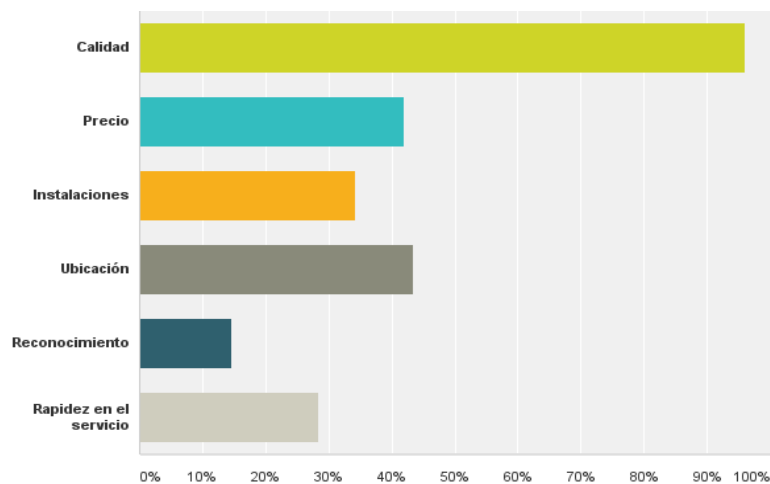
Aproximadamente, ¿cuántas veces comes comida china / chifa?



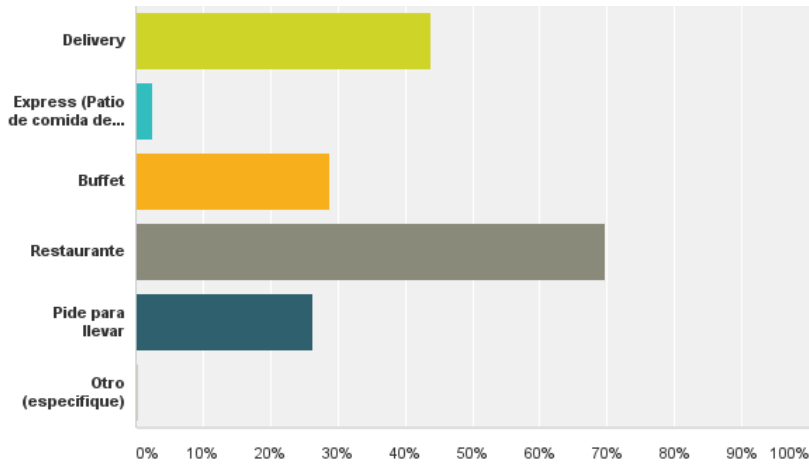
¿Cuál es el motivo por el que visitas un restaurante de comida china / chifa?



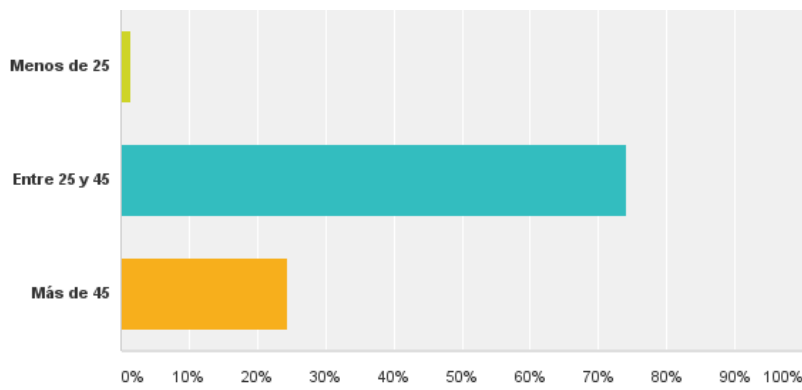
¿Qué valoras al momento de decidir por un restaurante de comida china / chifa? Seleccione todas las que consideres



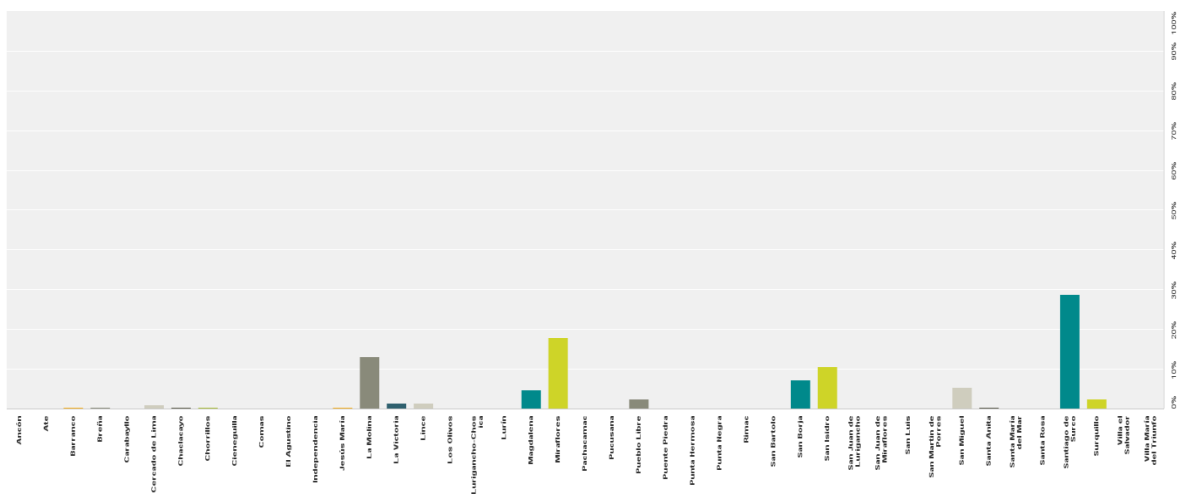
¿Qué formatos le gustaría al momento de comer comida china / chifa?



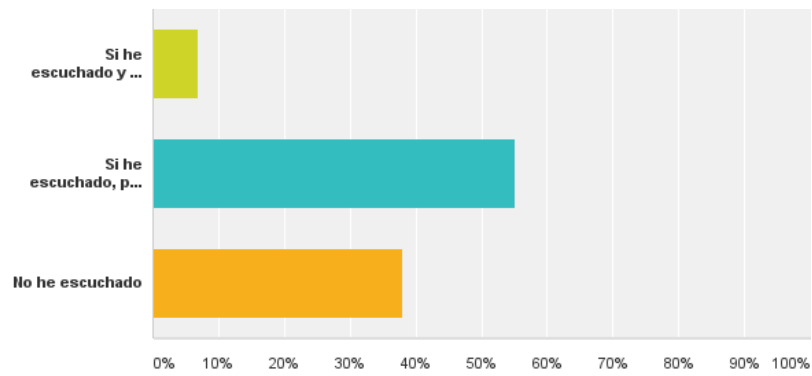
¿Cuál es su categoría de edad?



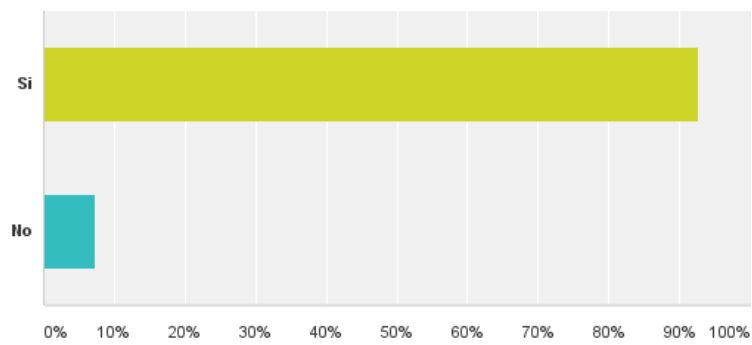
¿En qué distrito vives?



¿Has escuchado y/o has visitado algún chifa de la cadena PW?



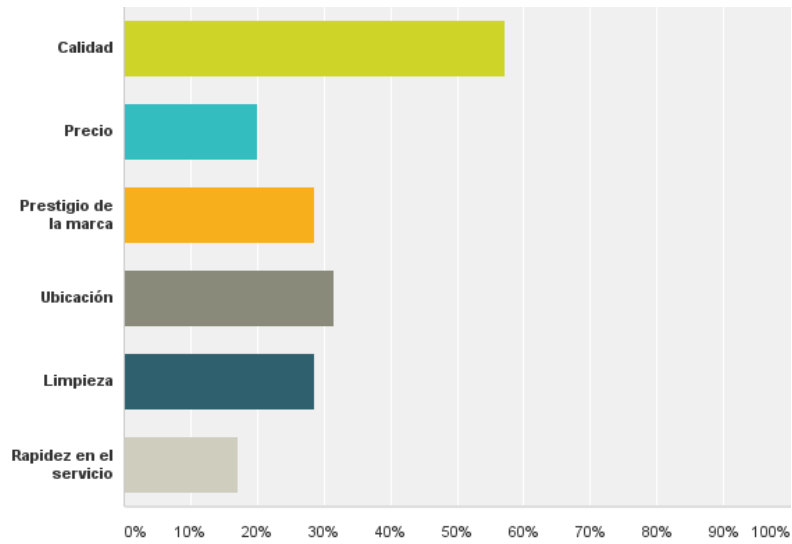
¿Visitarías un chifa de la cadena PW si estuviera cerca de tu oficina y/o trabajo?



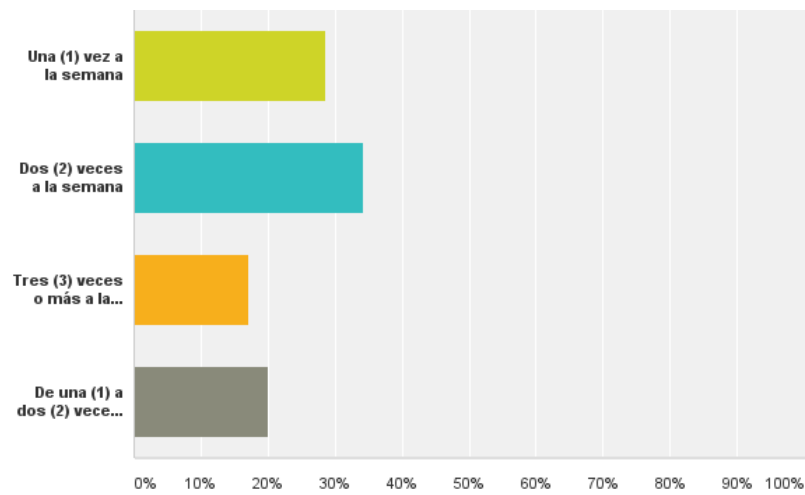
Anexo 2. Encuesta Chifa PW Facebook

Respuestas: 35

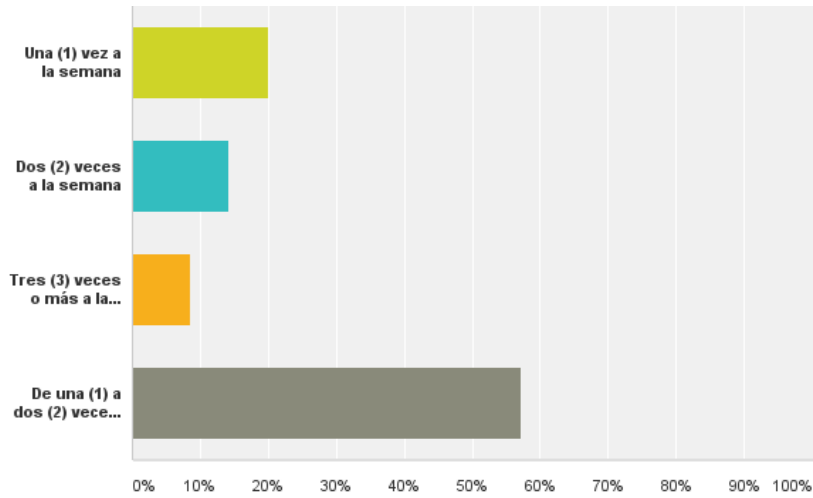
¿Por qué vienes a un chifa de la cadena PW? Seleccione todas las que considere



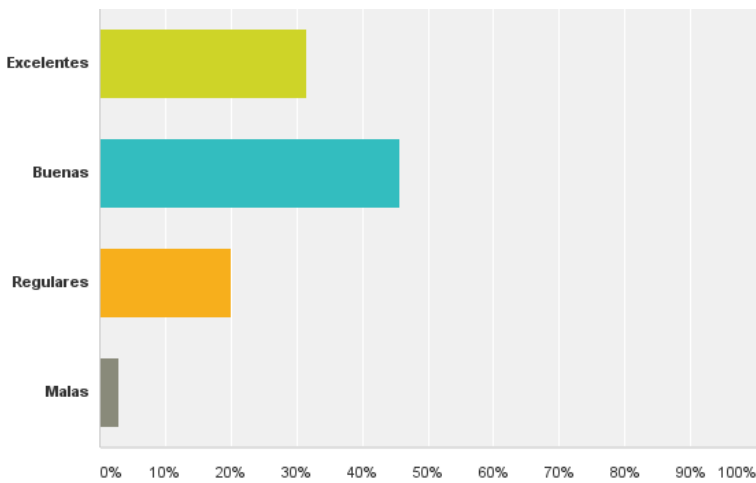
Aproximadamente, ¿cuántas veces comes Chifa?



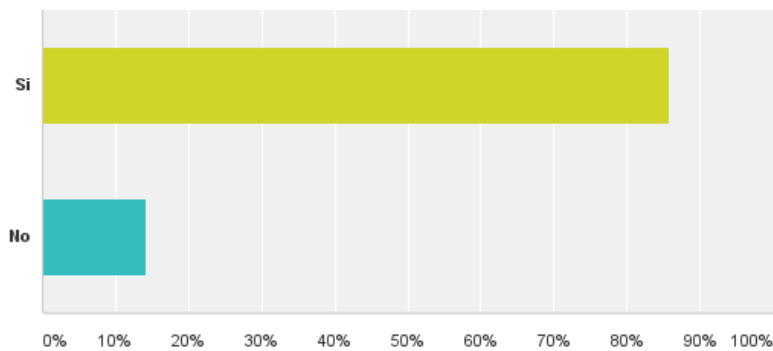
Aproximadamente, ¿cuántas veces vas a un chifa de la cadena PW?



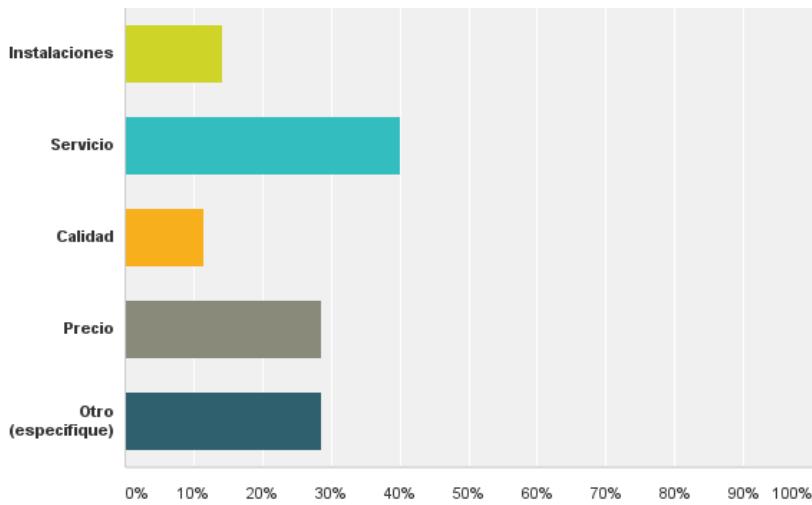
¿Qué les parecen las instalaciones físicas (piso, paredes, decoración, baños, etc.) de los restaurantes de la cadena PW?



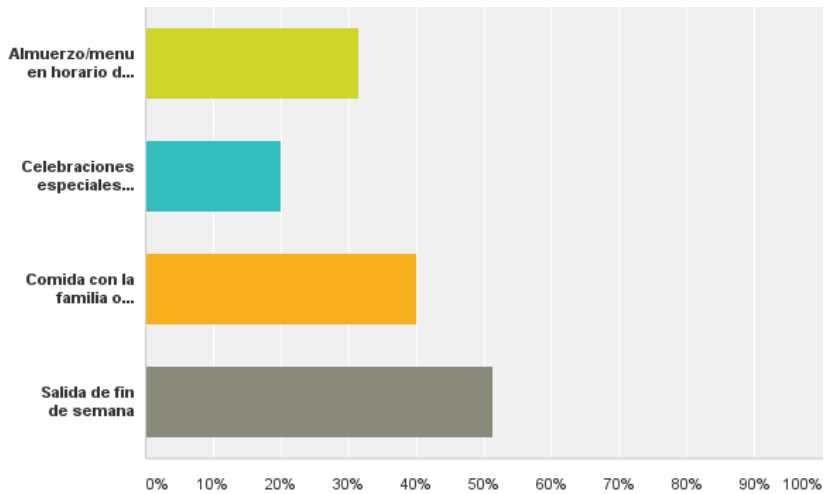
¿Recomendaría los chifas de la cadena PW a otras personas?



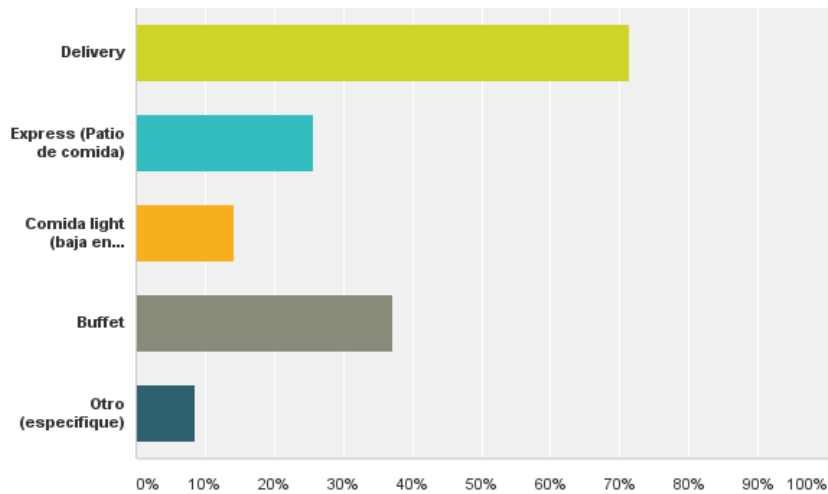
¿Qué cree usted que deberíamos mejorar?



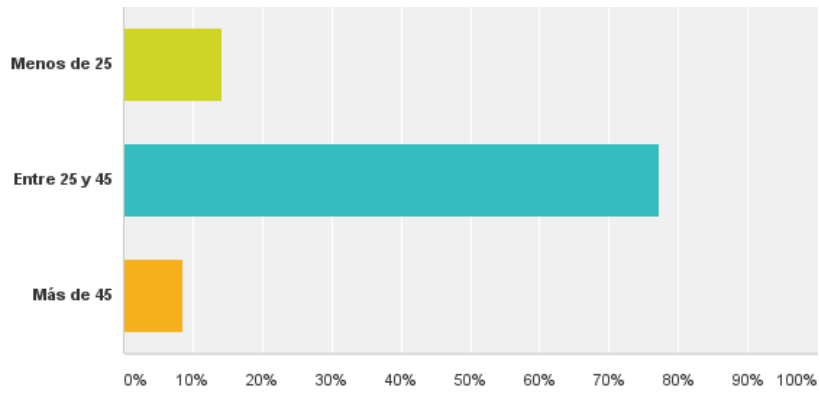
¿Cuál es el motivo por el que visita los chifas de la cadena PW?



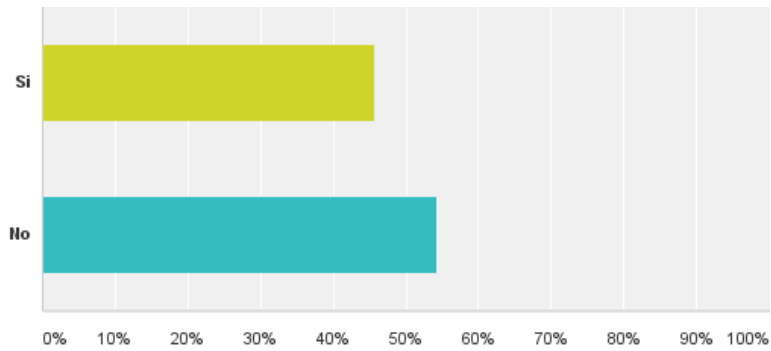
¿Le interesaría que ofreciéramos otros formatos a la oferta de restaurantes PW?



¿Cuál es su categoría de edad?



¿Usted vive en el mismo distrito dónde está ubicado el chifa de PW al que va?



Anexo 3. El modelo de negocio

El Business Model Canvas

<p>SOCIOS CLAVE <i>Franquiciante</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Franquiciado ● Proveedores ● Alianzas de publicidad / imagen ● Bancos y financieras ● Grandes proveedores de consumo masivo <p>Franquiciado</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Franquiciante ● Proveedores ● Alianzas de publicidad / imagen ● Bancos y financieras ● Grandes proveedores de consumo masivo ● Cliente 	<p>ACTIVIDADES CLAVE <i>Franquiciante</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Marketing y ventas ● Gestión de infraestructura ● Operaciones ● Relacionamiento con el franquiciado <p>Franquiciado</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Asegurar la calidad de la comida ● Relacionamiento con el franquiciante ● Gestión de auditoría calidad / servicio ● Relación cercana con el consumidor 	<p>PROPUESTA DE VALOR Para el franquiciado Opción de inversión a través de la primera franquicia de restaurantes de comida china-peruana “chifa” en el Perú, para los segmentos C y D.</p> <p>Variables clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca: Chifa PW - Atributos de los restaurantes (sabor, calidad/precio e infraestructura) - Relación continua con el franquiciante - Rentabilidad / inversión <p>Para el consumidor Chifa PW es una cadena estandarizada de chifas que ofrece comida de calidad, a buen precio y en locales cómodos y limpios.</p> <p>Marca / Estatus Marca reconocida, respaldada por una persona pública, que transmite calidad, prestigio y estatus dentro de su segmento.</p> <p>Precio Precio accesible y competitivo, buena comida en calidad y cantidad, presentación y servicio adecuados.</p> <p>Accesibilidad Desarrollar una cadena de restaurantes a través del modelo de franquicia, permitirá a los clientes actuales mayor accesibilidad y a los potenciales una nueva alternativa.</p>	<p>RELACIONES CON LOS CLIENTES CAPTACIÓN DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Integración vía redes sociales ● Recomendación boca a boca ● Publicidad en revistas, periódicos, volantes, radio y TV ● Página web y redes sociales (Facebook, twitter, tripadvisor) <p>FIDELIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Base de datos de cliente frecuente ● Buena atención (servicio) ● Producto estandarizado (buen sabor, sano) <p>ESTIMULACIÓN DE LA VENTA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Publicidad en revistas, periódicos, volantes, radio y TV ● Aplicación móvil ● Promociones para clientes frecuentes ● Groupon 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES Franquiciados El segmento principal de potenciales franquiciados es el compuesto por hombres y mujeres de entre 26 y 55 años de edad, de los NSE A1 y A2, que muestran estilos de vida predominantemente <i>Progresistas, Modernas y Sofisticados</i>.</p> <p>Consumidores Hombres y mujeres de los NSE c y D, de 20 a más años, que muestran estilos de vida</p>
--	--	--	---	---

	RECURSOS CLAVE Franquiciante/Cliente <ul style="list-style-type: none"> ● Infraestructura ● Marca ● Modelo ● <i>Know-how</i> 	Suministro de insumos Insumos del día. Se mantiene en stock lo que se consumirá en el día. Atributos del producto / servicio <ul style="list-style-type: none"> - Buen sabor - Buena presentación de los platos - Cantidad adecuada - Frescura de los ingredientes - Carta de cocteles y bebidas - Esmerada atención 	CANALES DE DISTRIBUCIÓN TIPOS DE CANAL <table border="1"> <tr> <td rowspan="3">PROPIO</td> <td rowspan="3">DIRECTO</td> <td rowspan="4">ACTUAL: Restaurantes propios</td> <td>Los Olivos</td> </tr> <tr> <td>San Juan de Lurigancho I</td> </tr> <tr> <td>San Juan de Lurigancho II</td> </tr> <tr> <td>Mesa Redonda</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">SOCIOS</td> <td rowspan="4">INDIRECTO</td> <td rowspan="4">FUTURO: Franquicia</td> <td>Restaurantes físicos</td> </tr> <tr> <td><i>Delivery</i> por teléfono</td> </tr> <tr> <td>Ferias gastronómicas</td> </tr> <tr> <td><i>Delivery</i> por internet</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Pedido/reservas por internet</td> </tr> </table>	PROPIO	DIRECTO	ACTUAL: Restaurantes propios	Los Olivos	San Juan de Lurigancho I	San Juan de Lurigancho II	Mesa Redonda	SOCIOS	INDIRECTO	FUTURO: Franquicia	Restaurantes físicos	<i>Delivery</i> por teléfono	Ferias gastronómicas	<i>Delivery</i> por internet				Pedido/reservas por internet	predominantemente <i>Progresistas, Modernas, Formales y Conservadoras.</i>
PROPIO	DIRECTO	ACTUAL: Restaurantes propios	Los Olivos																			
			San Juan de Lurigancho I																			
			San Juan de Lurigancho II																			
Mesa Redonda																						
SOCIOS	INDIRECTO	FUTURO: Franquicia	Restaurantes físicos																			
			<i>Delivery</i> por teléfono																			
			Ferias gastronómicas																			
			<i>Delivery</i> por internet																			
			Pedido/reservas por internet																			
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO																				
FRANQUICIANTE	Costes de Recursos Humanos (Gerencia, Ventas, Finanzas, <i>Marketing</i> , Recursos Humanos, etc.)	FRANQUICIANTE	INDIRECTO	<i>Fee</i> de ingreso																		
	Insumos de laboratorios			<i>Royalty</i> por la venta																		
	Gastos de Operación (Luz, Agua, Teléfono, Impuestos Municipales, Seguridad, etc.)			Venta de insumos estandarizados (salsas)																		
	Logística			<i>Fee</i> por publicidad con personaje público (visita a local de franquicia)																		
	<i>Marketing</i> y Publicidad			FRANQUICIADO	DIRECTO	Menú (almuerzo)																
	Asesoría franquicias					Platos a la carta																
Infraestructura (Alquileres, Tecnología, Asesoría <i>Real Estate</i>)	Alquiler para eventos (bufé)																					
FRANQUICIADO	Costes de Recursos Humanos (Personal de Cocina, Mozos y Administrativos)	Bebidas)																				
	Insumos Estandarizados																					
	Insumos Generales																					
	Gastos de Operación (Luz, Agua, Teléfono, Impuestos Municipales, Seguridad, etc.)																					
	<i>Fee</i> de ingreso/renovaciones																					
	<i>Royalty</i> por la venta																					
	Alquileres																					
	Entrenamiento y <i>coaching</i>																					

Fuente: www.businessmodelgeneration.com

Anexo 4. Propuesta de valor

1. La oferta: el producto / servicio

Nuestra propuesta de valor

Opción de inversión a través de la primera franquicia de restaurantes de comida chino-peruana (“chifas”) en formato restaurante en el Perú, enfocada a los distritos emergentes de Lima Metropolitana, que ofrece comida de calidad, en locales cómodos, limpios y de fácil acceso. La franquicia operará bajo la marca “Chifa PW”, y formará parte de una cadena ya exitosa y reconocida en los distritos en los que opera.

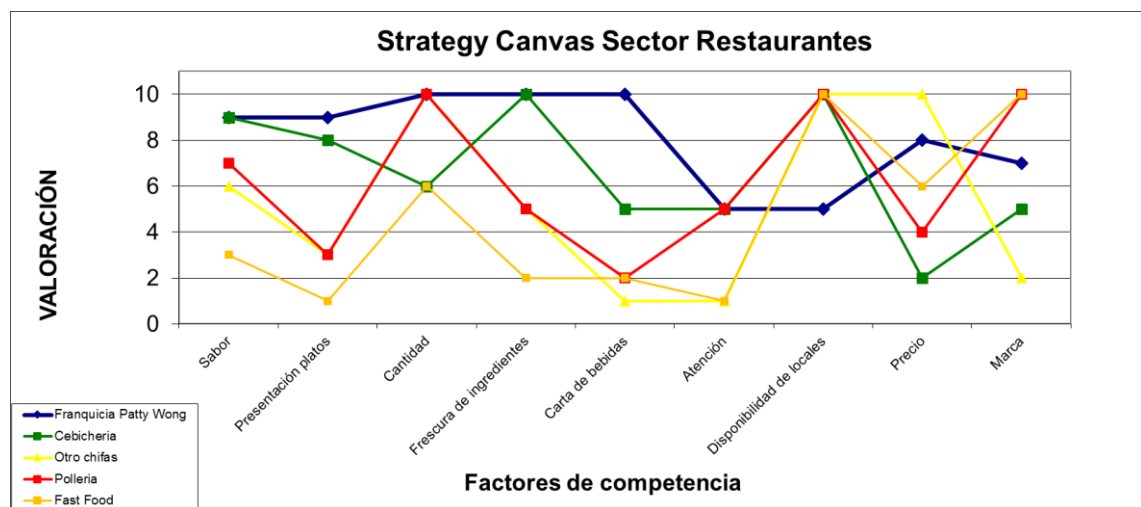
Esta oferta de valor se sustenta en las siguientes variables clave, validadas a través de entrevistas con potenciales franquiciados y encuestas a consumidores finales:

- Marca
- Atributos de los restaurantes
 - Sabor
 - Relación calidad-precio
 - Infraestructura
- Relación continua con el *franquiciante*
- Relación “*Fee* de ingreso e inversión total vs. Facturación prevista y rentabilidad”

2. Elementos clave de diferenciación

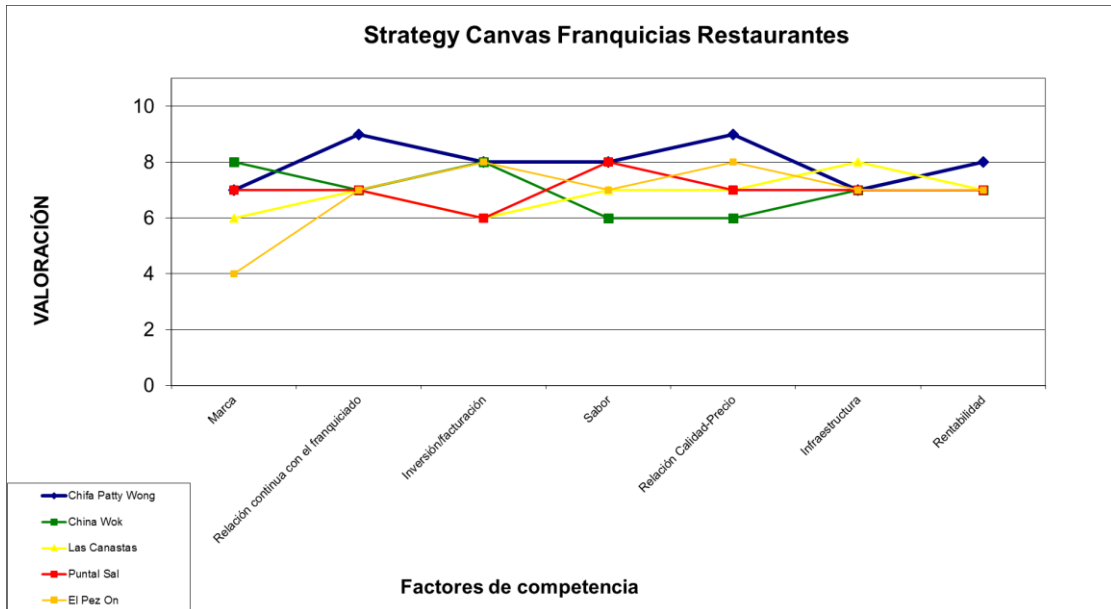
Como restaurante:

Value Element	Franquicia Patty Wong	Cebicheria	Otro chifas	Polleria	Fast Food
Sabor	9	9	6	7	3
Presentación platos	9	8	3	3	1
Cantidad	10	6	10	10	6
Frescura de ingredientes	10	10	5	5	2
Carta de bebidas	10	5	1	2	2
Atención	5	5	1	5	1
Disponibilidad de locales	5	10	10	10	10
Precio	8	2	10	4	6
Marca	7	5	2	10	10



Como franquicia:

Value Element (Franquiciado)	Chifa Patty Wong	China Wok	Las Canastas	Puntal Sal	El Pez On
Marca	7	8	6	7	4
Relación continua con el franquiciado	9	7	7	7	7
Inversión/facturación	8	8	6	6	8
Sabor	8	6	7	8	7
Relación Calidad-Precio	9	6	7	7	8
Infraestructura	7	7	8	7	7
Rentabilidad	8	7	7	7	7



Anexo 5. Ejemplo de carta

STARTERS

BREAD & NIBBLES

CRAB RUCIOLATO & APPLE BRUSCHETTA €8.50
Dotted sourdough topped with hand-picked crab, arancini & apple-macchiato with chili, mint, lemon & olive oil

WORLD'S BEST OLIVES ON ICE €4.25
Large green olives, black olive tapenade & crispy 'meat' bread

ROASTED SQUASH & RICOTTA BRUSCHETTA €8.95
Local, crunchy, roasted squash, honey ricotta, crispy sage & beetroot

OUR FAMOUS PLANKS

MEAT €8.75 PER PERSON
Cured meats: Fennel salami, pistachio mortadella, prosciutto & schiacciata piccante

ITALIAN CHEESE
Buffalo mozzarella with chili & meat, prosciutto & amazing chili jam

PICKLES
Green chilies, best green olives, Queso olives & caper berries

CRUNCHY SALAD
Shaved root veg with chili, lemon & mint

PLATES

CRISPY SOULD €8.25
Fried squid, garlic mayo & lemon

BAKED CHESTNUT MUSHROOMS €8.95
Baked mushrooms, cream & crispy truffle

CRISPY TOMATO & MOZZARELLA ARANCINI €8.25
Stuffed rice balls with pickled red chilies, spicy arancini sauce & Parmesan

CAULIFLOWER & CHEESE FRITTERS €8.75
With a creamy bearnaise sauce

PROSECCO €8.95
James's Prosecco with habanero & peach puree

BELINI €8.95
Prosecco with Apricot

APEROL DRUTZ €8.95
Prosecco with Apricot

AWARD-WINNING KIDS' MENU €8.50

PASTA & RISOTTO

VINOULO TAGLIOLINI €10.50/€18.50
The best fresh capers plant, clams cooked with chili, garlic, parsley, white wine & olive oil

PRAWN LINGUINE €10.50/€16.95
Fried garlic, prawns with sweet tomato, tomatoes, chili & rocket

SPAGHETTI ALLA NORMA €8.95/€12.95
A classic Sicilian pasta dish of artichokes, eggplant, chili & basil, all in a rich tomato sauce

SIMPLE BAKED LASAGNE €14.95
Slow-cooked beef & pork with roasted eggplant, herbs & sauce in a creamy white sauce with tomato, mozzarella & Parmesan

TAGLIATELLE BOLOGNESE €8.45/€13.75
Rags of beef & pork with herbs, cheese, Parmesan & crunchy, herby breadcrumbs

SAUSAGE PAPPARDELLE €9.75/€14.95
Slow-cooked sausage, sausage ragu with tomatoes, red wine, Parmesan & crunchy, herby breadcrumbs

CRAB SPAGHETTINI €9.95/€16.95
Dressed fresh crab topped with capers, chili, lemon, parsley, anchovies & lemon

PENNE POMODORO €8.95/€12.95
Penne pasta tossed with sweet tomatoes, garlic & basil, topped with mozzarella & crunchy, herby breadcrumbs

WILD RABBIT TAGLIOLINI €8.75/€14.95
Slow-cooked rabbit with garlic & herbs, mascarpone & lemon juice cream

HONEYCOMB CANNELLONI THREE WAYS €12.95
Autumnal, run-filled, nutmeg, pumpkin, ricotta & spinach

PENNE CARBONARA €8.95/€14.95
Served Roman style with pancetta & a creamy, cream sauce

WILD MUSHROOM & SMOKED MOZZARELLA RISOTTO €8.95/€12.95
Agurillo rice with fresh & dried wild mushrooms, spicy smoked mozzarella & ricotta

TRUFFLE TAGLIATELLE €9.95/€16.95
Fresh truffled black truffles, butter, Parmesan & nutmeg

PUMPKIN PANZEROTTI €8.95/€15.95
Homemade half moons of pasta filled with roasted pumpkin, ricotta & Parmesan served with chili, rosemary butter & crushed amaretti

OUR PASTAS ARE ALL MADE HERE ON SITE. EVERY DAY, WITH LOVE

Fish of the Day
All your fishes fresh! Just caught! Best! Served on the spot!

MAINS

Beef RUMP STEAK €18.95
Char-grilled beef steak, rainbow cauliflower with roasted fennel, garlic & parsnip, potato & sautéed peas

JAMIE'S ITALIAN SIGNATURE

PORCHETTA €18.95
Slow-cooked pork belly filled with herbs, garlic & juniper, served with roasted potatoes with truffle drizzling & a watercress salad

FREE RANGE CHICKEN €18.95
Grilled garlic & rosemary chicken with a tomato, olive, chili & caper sauce

AUBERGINE PARMIGIANA €15.50
Grilled aubergine layered with mozzarella & a tomato & basil sauce, served with freshly baked twisted garlic bread

PIZZA SALAD €14.95
With prosciutto, honey, rocket, hot & toasted pine nuts

JAMIE'S FAVOURITE €18.95
TUNNY MILANESE & foie gras with prosciutto & foie gras, with a triple free-range egg & truffles

THE JAMIE'S ITALIAN BUNGER €21.95
Prime chuck & brisket steak with smoked mozzarella, mortadella, olive balsamic, olives, tomatoes, pickles & chilies
Said chips to make a €25.95

BAKED SALMON €21.95
With wild-garlic lemon ricotta, balsamic-roasted veg & a truffle crumbly salad

ITALIAN FARM SAUSAGE €15.95
Grilled, lean Pappardelle pork sausage flavoured with red wine & spices, served with sweet & sour peppers, capers, chili & garlic

VEAL FLASH STEAK €17.95
Thin bone veal pounded with sage & prosciutto, served with a honey tomato salsa

30-DAY MATURED PRIME RIB €25.00
Slow-roasted rib 30-day steak with wild mushrooms, pepper, onions & baby chips
Add my truffle cheese sauce & slow-roasted Tuscan black truffles for €3.00

SALADS

ROCKET & RADICCHIO SALAD €4.25
With aged balsamic & Parmesan

HUMBLE GREEN SALAD €4.95
With tomato, basil & tarragon yogurt dressing, topped with mixed greens

APPLE SLAW €4.25
Apples, walnuts, candied beets, mint & lemon with yogurt

YES

BRAISED CABBAGE €4.25
With creamy prosciutto & Parmesan

CHARBILLED AUBERGINE €4.25
With a Sicilian-spiced caponata dressing

FRESH SEASONAL GREENS €4.25
With lemon, butter & a pinch of Malden sea salt

CRISPS & POTATOES

OUR FAMOUS POLENTA CHIPS €4.50
Crispy fried with rosemary salt & Parmesan

FUNKY CHIPS €4.25
With fresh garlic & parsley caponata dressing

POSH CHIPS €4.50
With truffle oil & Parmesan

ROAST HERITAGE POTATOES €4.25
With truffle, tomato, garlic & chili

Anexo 6. Ferias de franquicias en las que se puede participar

Nombre: EXPOFRANQUICIAS DEL SUR

Fecha: 11, 12 Y 13 de Enero

Lugar: Centro de Convenciones de Miami Beach, Florida, Estados Unidos

Web: <http://www.franchiseexposouth.com>

Nombre: IFA FRANCHISE CONVENTION

Fecha: 17, 18, 19 Y 20 de Febrero

Lugar: MGM Grand Hotel, Las Vegas, Nevada, Estados Unidos

Web: <http://www.franchise.org/convention.aspx>

Nombre: FRANQUIATLANTICO Y EMPRENDEDOR VIGO 2013

Fecha: 23 y 24 de Febrero

Lugar: Auditorio Palacio de Congresos Mar de Vigo, Vigo, España

Web: <http://www.franquiatlantico.com>

Nombre: 3ra FERIA INTERNACIONAL DE FRANQUICIA Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS

Fecha: 19 y 20 de Marzo

Lugar: Hotel Sheraton Paraguay, Paraguay

Web: <http://www.fifpy.com>

Nombre: EXPOFRANQUICIA
Fecha: 9, 10 y 11 de Mayo
Lugar: Feria de Madrid, Madrid, España
Web: www.ifema.es/web/ferias/expofranquicia/default.html

Nombre: PERU SERVICE SUMMIT
Fecha: 19, 20 y 21 de Junio
Lugar: Centro de Convenciones Jockey Club, Lima, Perú
Web: <http://www.peruservicesummit.com/principal>

Nombre: FERIA ANDINA DE NEGOCIOS Y FRANQUICIAS - FANYF
Fecha: 10 y 11 de Julio
Lugar: Centro de Convenciones Compensar, Bogotá, Colombia
Web: <http://www.fanyf.com>

Nombre: EXPO FRANQUICIAS Y NEGOCIOS
Fecha: 28, 29 y 30 de Agosto
Lugar: Predio La Rural - Pabellón Ocre, Buenos Aires, Argentina
Web: <http://www.franquiciasynegocio.com.ar>

Nombre: SHANGHAI INTERNATIONAL FRANCHISE EXHIBITION
Fecha: 14, 15 y 16 de Septiembre
Lugar: Intex Shangai, Shanghai, China
Web: www.chinafranchiseexpo.com/ccfa/en

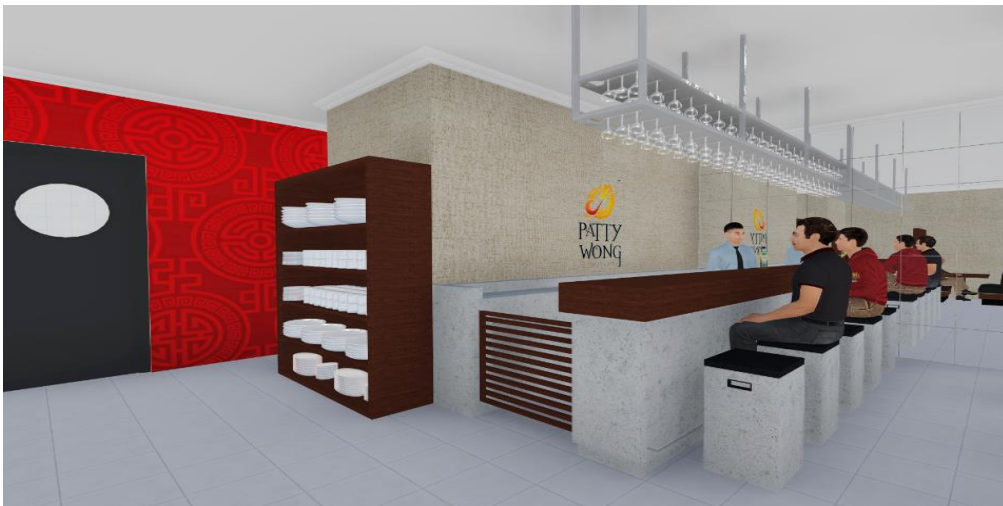
Nombre: SALON INTERNACIONAL DE LA FRANQUICIA
Fecha: 17, 18 y 19 de Octubre
Lugar: Valencia, España
Web: <http://www.saloninternacionalfranquicia.com>

Nombre: ABF FRANCHISING EXPO NORDESTE
Fecha: 5, 6, 7 y 8 de Noviembre
Lugar: Centro de Convenciones de Pernambuco, Recife, Brasil
Web: <http://www.informagroup.com.br/site/hotsite.asp?idevento=191&menu=1410>

Fuentes:

- <http://www.cpfranquicias.com/index.html>
- <http://www.camaralima.org.pe/principal>

Anexo 7. Figuras de ambientes y fachada de los restaurantes de la franquicia





Anexo 8. Riesgos y planes de contingencia

Para la realización de esta parte del proyecto tenemos que empezar por la identificación de las principales actividades y/o activos con los que cuenta la empresa para después identificar las principales amenazas. Una vez identificados las actividades y los activos principales pasaremos a identificar la vulnerabilidad que tienen, así como el impacto que podría generarse en el negocio en caso sucediera algún inconveniente.

Con esta primera parte identificada pasaremos a la implementación de planes de contingencia para que la continuidad del negocio no se vea afectada. Todo este proceso es constante durante todo tiempo de vida del proyecto y es un proceso dinámico que se retroalimenta continuamente.

Este proceso lo podemos enumerar de la siguiente manera:

- Identificación de las principales actividades y/o activos
 - Marca.
 - Laboratorio de sabores.
 - *Real estate*.
 - Sistemas de información (facturación, comandas, gestión, etc.).
 - Entrenamiento y capacitación (franquiciado, empleados de la franquicia).

- Identificación de las principales amenazas de cada una de las actividades y/o activos.
 - Marca:
 - Mal manejo de quejas en los restaurantes.
 - Mala gestión del manual de limpieza y mantenimiento.
 - Laboratorio de sabores:
 - Filtración de recetas.
 - *Real estate*:
 - No conseguir locales.
 - Sistemas de información (facturación, comandas, gestión, etc.).
 - Caída del sistema (eléctrico, conexión de datos, *hardware*, *software*, etc.)
 - Entrenamiento y capacitación (franquiciado, empleados de la franquicia).
 - Contratación de personal especializado llámese personal especializado a: Chifero: Quien es la persona encargada del manejo del *wok* y que cuenta con la mayor experiencia. Barman. Administradores.
 - Rotación de puestos claves (chiferos, barman, administradores).

- Planes de contingencia
 - Sobre las quejas en el restaurante.

Se elaborará un manual para el plan de quejas y pasos a seguir, en donde se detalla los siguientes pasos:

 - Conocer la opinión del cliente haciendo todas las preguntas necesarias para entender al 100 % el inconveniente, con el objetivo de que se vea que se está afrontando el problema.
 - Si en caso el cliente esté en la razón, inmediatamente ofrecer disculpas.
 - Resolver el problema, tomando la iniciativa e incluyendo al cliente en su resolución.

 - Sobre la mala gestión del manual de limpieza y mantenimiento
El *franquiciante* elaborará un plan de QA que se ejecutará mediante visitas espontáneas de inspección a cada uno de

los locales de los franquiciados, para asegurar que los manuales se cumplan. Este proceso será continuo durante todo el proyecto.

- Para evitar que se produzcan filtraciones de las recetas hacia fuera de la organización
Crear un contrato de confidencialidad y de propiedad intelectual de todas las recetas creadas en la empresa por el equipo del laboratorio.

- Adquisición constante de las ubicaciones físicas de los locales
- Se elaborará un plan de segmentación de los distritos y provincias proyectadas dentro del plan de ventas para asegurar la mejor cobertura del distrito y evitar competencia entre los mismos franquiciados.
- Se manejará por lo menos dos alianzas con empresas de *real estate* con la finalidad de contar con una mejor capacidad y velocidad de captación de locales, que estará alineada de acuerdo al plan de crecimiento. Con esto evitaremos que el crecimiento de la franquicia se estanque por no contar con las ubicaciones físicas de los locales.
- Para evitar caídas de los sistemas de información
- El *franquiciante* contará con contratos de garantía y mantenimientos correctivos y preventivos con las empresas de *software* y *hardware*.
- Se deberá contar con equipamiento de *backup* en caso de emergencias.
- El *franquiciante* contará con personal capacitado para asesorar al franquiciado sobre el manejo del *software* y el *hardware*.
- Se realizará capacitación al franquiciado y su personal sobre el manejo de las herramientas de gestión.
- Se contará con un soporte en línea y por teléfono en caso de emergencias.
- Entrenamiento y capacitación (franquiciado, empleados de la franquicia)
- El *franquiciante* contará con un equipo de trabajo que se encargará de capacitar al personal principal (chifero, barman, administrador), entregando las herramientas suficientes para que puedan desempeñarse en sus labores.
- En caso existe la renuncia intempestiva de alguno de los trabajadores principales, se tendrá en reserva, personal que haga el *backup* hasta que se contrate y se capacite a la persona de reemplazo oficial.
- La cantidad de personas de *backup* con la que se dispondrá será progresivo empezando por 1 chifero y 1 barman hasta que se cuenten con más de 20 restaurantes en donde se incrementará con 1 persona más de cada uno.

1. Fuentes de ventaja competitiva a medio/largo plazo

Entre las fuentes de ventaja competitiva a mediano plazo tenemos:

- La fortaleza de la marca en el segmento al cual nos dirigimos como cliente final.
- Única franquicia de restaurantes de comida chino-peruana “Chifas” en el mercado.
- La posibilidad de copiar la franquicia tomaría mínimo un año.

Entre las fuentes de ventaja competitiva a largo plazo tenemos:

- Contar con un Laboratorio de sabores para insumos y salsas.
- Plan de localización que nos permita posicionamiento de los restaurantes en zonas estratégicas de mayor concentración de mercado objetivo de cliente final.
- Realizar integración vertical de la cadena de valor.

Notas biográficas

Federico Barone Detti

Nació en Rimini, Italia, el 11 de abril de 1979. Ingeniero geólogo ítalo-peruano con 10 años de residencia en Perú. Experiencia sostenida por más de una década liderando las áreas de Operaciones y toda la cadena de logística en el sector Oil & Gas. Habilidades destacadas en management, versátil, creativo y líder de equipos multiculturales y multiétnicos. Destrezas desarrolladas en gestión gerencial corporativa, negociación y cumplimiento de objetivos. Actualmente desempeña el cargo de Gerente General de Petreven Perú SA, empresa líder en el sector de las perforaciones petroleras.

Mauricio José Bustamante Romero

Nacido en Arequipa el 4 de diciembre de 1968. Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con un Diplomado en Marketing por la Universidad de Tarapacá y con estudios de especialización en Dirección Comercial por el PAD de la Universidad de Piura.

Tiene más de 25 años de experiencia en cargos directivos en empresas nacionales y transnacionales. Actualmente se desempeña como Gerente Comercial del Grupo Vital y anteriormente fue Director de Divisiones Especializadas de Adecco en Perú.

Julio Alfredo Gamboa Ezcurra

Nació en Chiclayo, el 8 de febrero de 1985. Oficial de marina en retiro egresado de la Escuela Naval del Perú e ingeniero industrial por la Universidad de Piura. Cuenta con una Maestría en Sistemas Integrados de Gestión y una Maestría en Supply Chain Management.

Tiene más de cinco años de experiencia en Operaciones en el sector agroindustrial. Actualmente desempeña el cargo de Gerente de Operaciones en Vínculos Agrícolas S.A.C.

Erick Alexis Morán Ramírez

Nació en Lima, el 23 de julio de 1976. Ingeniero industrial egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un Máster de Factor Humano en la Universidad de Ciencias Aplicadas y la EOI de España. Es Certificado como Global Remuneration Professional de Worldat-Work y graduado del Programa Execution de la Universidad de Piura.

Tiene más de 15 años de experiencia en el sector financiero y 2 años de experiencia en otras industrias del sector público y privado. Actualmente desempeña el cargo de Gerente Principal de Relaciones Humanas para las empresas del grupo Scotiabank en Perú.

Alberto Igor Paiva Harwat

Nació en Caracas, Venezuela, el 25 de octubre de 1972. Ingeniero de sistemas, egresado de la Universidad Metropolitana en Venezuela. Cuenta con una especialización en Finanzas en el Instituto de Estudios Superiores de Administración en Venezuela.

Tiene más de 22 años de experiencia en el sector tecnológico, ocupando diversos cargos, tales como gerente general, gerente de ventas, gerente de administración, gerente de contabilidad, entre otros, en IBM de Venezuela, Lenovo de Venezuela, Lenovo Argentina y Yanbal Internacional. Actualmente desempeña el cargo de Country Manager de Servicios Financieros en NCR del Perú.

Sergio Gabriel Rotalde López

Ingeniero Electrónico con más de 9 años de experiencia en servicio al cliente, gestión y administración de cuentas claves, planeamiento estratégico, negociación, implementación y desarrollo comercial en diferentes áreas de proyectos, *marketing* y ventas. Con experiencia profesional en empresas líderes en el mercado local e internacional en servicios de TI y Telecom, en posiciones estratégicas de responsabilidad relacionadas a las funciones comerciales u operaciones.