



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO Y
COMERCIALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA CHURROMANIA EN
LIMA METROPOLITANA, PERÚ**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Melannie Priscila Bautista Salazar

Juan Carlos De la Rosa Espinoza

Mariela Alexandra Salgado Denegri

Asesor: Jorge Trujillo

[0000-0003-1565-3605](tel:0000-0003-1565-3605)

Lima, enero 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Jorge Enrique Trujillo Sosa deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA CHURROMANIA EN LIMA METROPOLITANA, PERÚ" presentado por DOÑA MELANNIE BAUTISTA SALAZAR, DON JUAN CARLOS DE LA ROSA ESPINOZA, DOÑA MARIELA SALGADO DENEGRI, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard, el 28 de marzo del 2024, dando el siguiente resultado:

PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA CHURROMANIA EN LIMA METROPOLITANA, PERÚ

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS



Lima, 28 de marzo del 2024


Jorge Enrique Trujillo Sosa
Asesor

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias
por su apoyo incondicional.

Resumen Ejecutivo

Según el Diario Gestión, Perú se destaca como un mercado propicio para la incursión empresarial en el sector gastronómico, solo 1% de los 600 nuevos establecimientos que se inauguran año a año fracasan. Este éxito se debe a la preferencia del consumidor por gastar en comida fuera de casa.

Frente a este contexto, la franquicia Churromania, con 27 años de experiencia en más de 7 países del continente americano, identifica la oportunidad de ingresar al mercado peruano en el 2024. Esta franquicia, ofrece una propuesta innovadora y diferenciada del churro tradicional al churro personalizado, con variedad de toppings y hechos al momento. A través de una investigación se recolectó datos cualitativos y cuantitativos que permiten identificar los diversos insight tanto del mercado como del consumidor peruano. Entre estos datos, destacamos la insatisfacción del público objetivo y la oportunidad para posicionarse en un mercado que aún no cuenta con una lealtad marcada hacia ninguna marca en particular.

Inicialmente, Churromania ingresará al mercado peruano en el formato de tiendas dentro de Centros Comerciales y puerta a calle en zonas de alto tránsito en Lima metropolitana. Para ello, se ha armado un plan de lanzamiento 360 enfocada en generar conocimiento de la marca, lo cual permitirá alcanzar la demanda estimada antes del tercer año de operación, mientras que la recuperación de la inversión proyecta un retorno en dos años y once meses, acompañado de indicadores financieros favorables, contribuye a que el modelo de negocio de Churromania sea atractivo para los inversores.

Abstract

According to the Peruvian newspaper “Gestión”, Peru stands out as a promising market for business ventures in the gastronomic sector, where only 1% of the 600 new establishments that open every year, end up failing. This success is due to the consumer’s preference for spending on food away from home.

In this context, the Churromania franchise, with 27 years of experience in more than 7 countries in the Americas, has identified the opportunity to enter the Peruvian market in 2024. This franchise offers an innovative and differentiated proposal from the traditional churro to the “personalised churro”, with a variety of toppings and made on the spot. Through research, qualitative and quantitative data was collected to identify the various insights of both the Peruvian market and the Peruvian consumer. Among these data, we highlight the dissatisfaction of the target public and the opportunity to position itself in a market that does not yet have a strong loyalty to any particular brand.

Initially, Churromania will enter the Peruvian market in the form of shops inside malls and stores located in high-traffic areas in modern Lima. To this end, a 360° launch plan has been put together focused on generating brand awareness, which will allow it to reach the estimated demand before the third year of operation, while the projected return on investment of two year and eleven months, accompanied by favourable financial indicators, contributes to making Churromania’s business model attractive to investors.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	2
1.1. Entorno político	2
1.2. Entorno económico	2
1.3. Entorno social	3
1.4. Entorno tecnológico	4
1.5. Entorno ecológico	4
1.6. Entorno legal	4
1.7. Entorno global.....	5
2. Análisis del microentorno	7
2.1. Análisis 5 fuerzas de Porter	7
2.1. Análisis de los competidores	7
3. Análisis Interno: la empresa.....	8
3.1. Historia y evolución.....	8
3.2. Modelo de negocio.....	9
3.3. Visión y misión.....	9
3.4. Organización y estructura	9
3.5. Análisis y diseño de la cadena de valor	9
3.6. Situación financiera	10
4. Matriz FODA	11
5. Conclusión análisis situacional	12
CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	13
1. Objetivos de la investigación	13
2. Diseño de la investigación	14
3. Herramientas de investigación.....	15
3.1. Fuentes secundarias de la investigación exploratoria	15
3.2. Fuentes primarias de la investigación exploratoria.....	15
4. Hallazgos de la investigación.....	19

5.	Estimación de la demanda	22
5.1.	Mercado Objetivo	22
5.2.	Tamaño de Mercado	22
5.3.	Tamaño de mercado disponible	22
5.4.	Tamaño de mercado Operativo (target)	22
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....		24
1.	Definición de los objetivos de marketing	24
2.	Estrategia de segmentación de mercados.....	24
2.1.	Estrategia de mercado	24
2.2.	Definición del mercado	25
2.3.	Segmentación del mercado por estilo de vida.....	25
2.4.	Criterios de segmentación ⁰	26
3.	Estrategia de posicionamiento	26
4.	Estrategia de marca	28
5.	Estrategia competitiva.....	29
6.	Conclusión	30
CAPÍTULO IV: TÁCTICAS DE MARKETING.....		31
7.	Estrategia de producto.....	31
7.1.	Producto	31
8.	Estrategia de precios	34
8.1.	Precios de la competencia.....	34
9.	Estrategia de plaza	35
9.1.	Canales de distribución	35
9.2.	Canales de marketing	35
10.	Estrategia de promoción	38
10.1.	Campaña de lanzamiento	38
11.	Estrategia de personas.....	45
12.	Estrategia de procesos.....	45
13.	Gantt de actividades de marketing	47
14.	Conclusión	48
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL		49
15.	Inversión Inicial	49
16.	Gastos Operativos	50
17.	Gastos de Marketing	50

17.1. Estimación de la venta	52
18. Estado de Resultados	54
19. Indicadores Financieros	55
20. Análisis de Sensibilidad.....	56
21. Plan de contingencias.....	57
22. Conclusiones	58
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS	64
NOTA BIOGRÁFICA	83

Índice de tablas

Tabla 1. Entorno del modelo de negocio	5
Tabla 2. Matriz de 5 fuerzas de Porter	7
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	8
Tabla 4. Matriz FODA	11
Tabla 5. Detalle de los Objetivos	13
Tabla 6. Cálculo de la muestra	19
Tabla 7. Tamaño del mercado disponible	23
Tabla 8. Objetivos de Marketing	24
Tabla 9. Mercado	25
Tabla 10. Segmentación de mercado	25
Tabla 11. Criterios de segmentación	26
Tabla 12. Categoría de producto	31
Tabla 13. Nueva categoría de producto	32
Tabla 14. Proveedores según insumos	33
Tabla 15. Presentaciones de churros de la competencia	34
Tabla 16. Formato de tiendas de Churromania	36
Tabla 17. Gantt de actividades de marketing	47
Tabla 18. Inversión inicial	50
Tabla 19. Gastos Operativos	50
Tabla 20. Inversión en marketing	51
Tabla 21. Gastos de Marketing	52
Tabla 22. Estimación promedio de venta por tienda del primer año	52
Tabla 23. Estimación de venta por año de Tienda propia	53
Tabla 24. Estimación de venta por año de Re franquiciado	53
Tabla 25. Estado de Resultados	54
Tabla 26. Flujo de Caja	55
Tabla 27. Indicadores financieros a 10 años	55
Tabla 28. Sensibilidad VAN	56

Tabla 29. Sensibilidad TIR	57
----------------------------------	----

Índice de gráficos

Figura 1. Variación % del PBI.....	2
Figura 2. Mapa de posicionamiento ⁰	27
Figura 3. Logo de la marca	28
Figura 4. Composición de productos de Churromania	28
Figura 5. Brand Price Ladder.....	35

Índice de anexos

Anexo 1. Modelo de negocio: Canvas	64
Anexo 2. Cadena de Valor	65
Anexo 3. Guía de Focus Group.....	66
Anexo 4. Guía de entrevista a Experto	68
Anexo 5. Resultados de la encuesta.....	70
Anexo 6. Resultados de los Focus Group	73
Anexo 7. Consumo de alimentos entre comidas en Lima metropolitana	75
Anexo 8. Carta de Churromania	76
Anexo 9. Plan de medios digitales: Inversión y Kpi's.....	78
Anexo 10. Métricas de Influencer.....	79
Anexo 11. Gasto anual de personal de tienda y administrativo.....	82

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se enfoca en un análisis exhaustivo de los desafíos y oportunidades que presenta la franquicia Churromania al emprender su incursión en el mercado peruano. Este paso estratégico es de suma importancia, dado el éxito previamente demostrado por la marca en más de 7 países de América. La elección de Perú como destino se fundamenta en la significativa presencia de más de 1.45 millones de migrantes venezolanos, quienes ya tienen una familiaridad arraigada con la marca, otorgando así una ventaja estratégica, considerando que Churromania se originó como franquicia en Venezuela en 1997. No obstante, el ingreso al mercado peruano estará rodeado de desafíos, ya que la franquicia deberá competir con marcas locales de churros que han estado trabajando en la conquista del paladar peruano durante algunos años.

El éxito de la franquicia se fundamenta en la calidad de sus productos, los cuales cumplen rigurosamente con los estándares, una carta de productos establecida por la matriz de forma universal para todo los países y una sólida propuesta de valor: hacer los churros hechos al momento son elementos clave en esta estrategia. Además, se considera esencial una tropicalización de algunos insumos y toppings para incorporar elementos de la cultura y las costumbres locales del mercado peruano.

El desafío principal que enfrentamos como grupo, reside en la formulación de estrategias de marketing que, por un lado, capitalicen la conexión emocional preexistente con la marca y, por otro, establezcan una diferenciación sólida en un mercado de churros altamente competitivo. Este estudio busca aportar valiosas perspectivas y recomendaciones para el éxito de Churromania en su aventura en el mercado peruano.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

1.1. Entorno político

En el entorno político, el Perú enfrenta un panorama político desafiante, una situación inestable, caracterizada por conflictos políticos, protestas o cambios bruscos en las políticas gubernamentales, puede generar incertidumbre y afectar la confianza de los inversores y consumidores. Estos factores pueden generar preocupaciones entre los inversores extranjeros y afectar la confianza en el mercado. Esto podría ser una amenaza para conseguir adquirir potenciales franquiciados para incrementar la red de tiendas.

Además, el país ha ido trabajando la necesidad de contar con un marco regulatorio claro y estable para promover la inversión y la competitividad empresarial.

1.2. Entorno económico

En el entorno económico, el Producto Bruto Interno (PBI) durante el 2023 ha decrecido 1% interanual (BCRP, 2023) en el tercer trimestre; lo que demuestra una reducción en la demanda interna del país.

Figura 1.

Variación % del PBI



Nota: Elaboración del BCRP, 2023. Pertenece a este sitio: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-11-23.pdf>.

A pesar de contar con un decrecimiento en los últimos trimestres, se proyecta cerrar con un PBI de 0.8% a fines del 2023 y 2.3% proyectado para el 2024, según el Banco Central de Reserva del Perú. Esto evidencia que una empresa extranjera o nacional puede invertir. Esto se debe a lo siguiente:

- Trayectoria a la baja en la inflación: La observación de una clara trayectoria a la baja en la inflación, con expectativas de retorno al rango objetivo en el 2024, es una señal positiva para los inversores. Una inflación controlada reduce la incertidumbre y crea un entorno más predecible para las inversiones.
- Potencial de crecimiento económico: A pesar de los desafíos externos, como el Fenómeno del Niño y las fluctuaciones en los precios de la energía, se espera que la economía peruana registre una expansión entre el 2.5% y el 3.0% al cierre del año. Esto representa una mejora significativa con respecto al año anterior y sugiere oportunidades de crecimiento para las empresas que operan en el país.
- Comparativa regional: El hecho de que la mayoría de los países de la región se encuentren alejados del rango objetivo de inflación resalta la relativa fortaleza de la economía peruana en comparación con sus vecinos. Esto puede hacer que Perú sea un destino atractivo para la inversión extranjera en busca de estabilidad y crecimiento.

1.3. Entorno social

Para el éxito de una empresa nueva en el mercado peruano tendría que estar atenta a los cambios en los hábitos de consumo, la conciencia ambiental y social, y la tendencia hacia la conveniencia.

- Cambios en los hábitos de consumo: Hay una mayor preocupación por la salud y el bienestar, así como una mayor demanda de experiencias personalizadas y productos innovadores. Tendríamos que contar con una oferta ideal para satisfacer estas demandas cambiantes. Esto podría significar ofrecer opciones más saludables, productos personalizados o experiencias únicas para diferenciarse de la competencia.
- Mayor conciencia ambiental y social: El consumidor espera y demanda que las empresas cuenten con preocupaciones al desarrollar sus productos, procesos y estrategias de marketing. Esto podría significar adoptar prácticas comerciales más sostenibles, utilizar ingredientes ecológicos o participar en iniciativas sociales para ganar la confianza y lealtad de los consumidores.
- Tendencia hacia la conveniencia: El consumidor necesita alternativas que le permitan mantener una conveniencia y ahorro de tiempo para los consumidores. Deberíamos poder proporcionar soluciones convenientes y eficientes para satisfacer estas expectativas. Esto podría incluir servicios de entrega rápida o ubicaciones estratégicas de tiendas para facilitar el acceso a los productos.

1.4. Entorno tecnológico

Las redes sociales se han convertido en una parte integral de la vida de los peruanos, con un alto porcentaje de la población utilizando plataformas como Facebook, Instagram y YouTube. Esto es una oportunidad importante para nosotros porque nos permite llegar a mayor cantidad de personas en zonas donde ubicaremos una de las tiendas con un presupuesto controlado en digital y optimizado.

Dado que los peruanos pasan mucho tiempo en las redes sociales, estas plataformas se tendrían que desarrollar estrategias de marketing específicas para las redes sociales, como la creación de contenido atractivo, la participación en conversaciones relevantes y la colaboración con influencers locales para aumentar su visibilidad y alcance. Así mismo, los consumidores peruanos suelen utilizar las redes sociales para expresar sus opiniones, hacer preguntas y buscar información sobre productos y servicios.

1.5. Entorno ecológico

La pandemia de COVID-19 ha acelerado la conciencia ambiental y social de los consumidores peruanos, impulsando un cambio en las preferencias de compra hacia productos y servicios que sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Por ello, debemos reaccionar a esta tendencia adoptando medidas para reducir el impacto ambiental y promover prácticas más sostenibles en nuestras operaciones. Como, por ejemplo, programas de reciclaje, reduciendo el uso de plásticos de un solo uso y utilizando fuentes de energía renovable.

1.6. Entorno legal

El Impuesto General a las Ventas (IGV) es un impuesto indirecto que grava la venta de bienes y la prestación de servicios en el territorio peruano. El Impuesto a la Promoción Municipal (IPM) es un tributo que se destina a los municipios para financiar proyectos de desarrollo local.

Esta normativa nos puede beneficiar en la siguiente forma al inicio de las operaciones de Churromania:

- **Beneficios fiscales:** Al establecer tasas reducidas del IGV y el IPM para las micro y pequeñas empresas en el sector, Churromania podría beneficiarse de una carga fiscal menor en comparación con empresas más grandes. Esto puede ayudar a reducir los costos operativos iniciales y mejorar la rentabilidad, lo que facilita el establecimiento y la operación en el mercado peruano.

- **Competitividad:** Con una carga fiscal más baja, podríamos ofrecer precios más competitivos en comparación con sus competidores más establecidos. Esto podría atraer a más clientes y ayudar a ganar cuota de mercado más rápidamente.
- **Facilitación del crecimiento:** Al tener costos fiscales más bajos, podemos tener más recursos disponibles para invertir en el crecimiento del negocio, como la expansión de instalaciones, el desarrollo de nuevos productos o servicios, o la implementación de estrategias de marketing efectivas.
- **Atracción de inversión:** La existencia de un marco tributario favorable para las micro y pequeñas empresas en el sector hotelero y gastronómico puede hacer que el mercado peruano sea más atractivo para inversores nacionales e internacionales. Esto podría facilitar la obtención de financiamiento o inversión para la nueva marca, lo que apoyaría aún más su crecimiento y desarrollo.

1.7. Entorno global

Tabla 1.

Entorno del modelo de negocio

Factor	Variable	Impacto en la Industria	Posibilidad de efecto en la empresa	Amenaza u Oportunidad
Político	Inestabilidad de liderazgo en el poder ejecutivo	Contracción en inversiones extranjeros hacia el Perú	Terreno menos favorable para invertir	Amenaza
		Inflación y tipo de cambio	Estilo de vida de los peruanos se mantiene, pero el poder adquisitivo e ingresos no.	Amenaza
Económico	Reducción en la proyección de crecimiento del PDBI del 2023 y 2024 de 3% a 2.9% por el BCRP	Contracción del crecimiento del poder adquisitivo de la población	Proyección positiva pero pesimista en el incremento de la demanda para los años 2023 y 2024	Amenaza
	Crecimiento de la inflación	Alza en costos de producción y reducción de la rentabilidad que implicaría alza de precios de venta.	Reducción de la demanda debido a los altos precios	Amenaza
	Alta tasa de interés de referencia	Dificultad para acceder al crédito debido a las altas tasas de interés	Mayores pagos de intereses a créditos bancarios	Amenaza

	Tipo de cambio del dólar	Baja en el costo para la adquisición de insumo importados que implicaría alza de precios de venta	Reducción en costos por motivos de importación	Oportunidad
	Baja inversión privada y pública de 1.8% a 1% y de 3.1% a 3% respectivamente y se contrae en 2023 - 11% vs el TI 2022	Bajo dinamismo en el desarrollo de nuevos competidores y/o potenciales franquiciados	Disminución en el Fee proyectado por concepto de master franquiciador	Amenaza
Social	Estancamiento del gasto promedio	Contracción de la demanda debido al estancamiento en la capacidad de gasto en los peruanos	Estancamiento en los ingresos y necesidad de buscar nuevas maneras de buscar ingresos	Amenaza
	Relevancia en la experiencia dentro de casa	Entrar a canales digitales para captar la atención de los consumidores	Entrar a nuevas plataformas como YouTube, twitch, tv cable, entre otros	Oportunidad
	Incremento constante de sobrepeso y obesidad en los últimos 7 años	Nuevos competidores sustitutorios con propuestas más saludable	De lograr captar la necesidad de lo saludable, la demanda disminuiría	Amenaza
Tecnológico	Crecimiento en el uso de redes sociales para conocimiento y decisión de compra	Implementar canales digitales de redes sociales en las empresas	Acercarse al consumidor de manera inmediata y cercana mostrando los productos/atributos de marca	Oportunidad
	Crecimiento en la tendencia en el uso de canales digitales de delivery como Ecommerce o apps para realizar compras	Desarrollar nuevos canales de venta	Implementar un canal comercial adicionales que genere venta incremental	Oportunidad
Legal	Normativa que regular a 8% como IGV + 2% de IPM en hoteles y restaurantes de micro y pequeñas empresas desde 9.22 hasta 12.24	Reducción de pago de IGV para micros y pequeñas empresas durante un período de recuperación	Mayor competitividad	Amenaza

Nota: Elaboración propia, 2024.

2. Análisis del microentorno

2.1. Análisis 5 fuerzas de Porter

Para poder realizar un análisis de la industria, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter. En la tabla 2, se muestra el impacto que genera cada fuerza en la industria.

Tabla 2.

Matriz de 5 fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Situación	Descripción	Amenaza u Oportunidad
Rivalidad entre competidores	Q'churros, Manolo	La competencia de precios y oferta, hacen que surja una competencia dura por querer captar el mayor número de consumidores.	Amenaza
Entrada de nuevos competidores	Churroholic, HappyChurros, etc	La facilidad de volverse franquicia o realizar un emprendimiento hace que el poder de ingresar al rubro sea competitivo; la accesibilidad a estos lugares de compra y el internet, han facilitado que nuevos negocios se creen y capten la atención de los consumidores cada vez más rápido.	Amenaza
Amenaza de productos sustitutos	Demanda permanente y múltiples opciones para satisfacer	La demanda de un postre está en crecimiento en Perú, es más, durante la pandemia la necesidad de consumo creció considerablemente tanto que los consumidores empezaron a realizar sus propios postres lo cual muestra que existe una demanda y al mismo tiempo múltiples ofertas.	Amenaza
Poder de negociación con proveedores	Muchos proveedores	La demanda de insumos dentro del rubro que atiende, panadería, cafetería, heladería, etc, hace que se tenga muchas opciones de proveedores para satisfacer la demanda.	Oportunidad
Poder de negociación con consumidores	Clientes potenciales	El consumo habitual de postres cuenta con un público exigente por calidad, preferencia de sabor, textura y precio.	Amenaza

Nota: Elaboración propia, 2023

Es sustancial indicar que, a pesar de que cuatro de cinco de las fuerzas estudiadas por Porter demuestran que la industria cuenta con más amenazas que oportunidades, es necesario poder revisar detalladamente todas las aristas en base a un estudio de mercado estructurado y la aplicación de metodologías académicas.

2.1. Análisis de los competidores

En la Tabla 3, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), en la que se identifica a los principales competidores para “Churromania”, y se analizan interna y externamente. Estas matrices han sido elaboradas tomando en cuenta los principales factores para el éxito de una

empresa en el sector, y, por medio de puntajes, se brinda información sobre el uso de fortalezas y manejo de debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa.

Tabla 3.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Rating (1 al 5)		El negocio		Competidores directos				Competidores sustitutos			
		Churromanía		Q'churros		Manolo		Dunkin Donuts		Beso Francés	
Factores Clave	Peso	Rating	Puntuación Ponderada	Rating	Puntuación Ponderada	Rating	Puntuación Ponderada	Rating	Puntuación Ponderada	Rating	Puntuación Ponderada
Sabor	35%	4	1.4	4	1.4	3	1.05	4	1.4	4	1.4
Calidad	25%	4	1	3	0.75	3	0.75	2	0.5	4	1
Precios competitivos	20%	3	0.6	3	0.6	1	0.2	4	0.8	3	0.6
Presentación	10%	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Porción	5%	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15
Experiencia en el servicio	5%	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	5	0.25
	100%		3.8		3.1		2.55		3.25		3.8

Nota: Elaboración propia, 2023

3. Análisis Interno: la empresa

3.1. Historia y evolución

El 21 de marzo de 1997, en Venezuela, se iniciaron operaciones por primera vez de Churromanía. Su fundador y dueño Ariel Acosta-Rubio se aventuró en un territorio desconocido: vender churros y café. Donde, después de muchos ensayos y errores, experimentó con diversas recetas y logró crear su propia receta para lograr un sabor inigualable.

La demanda creció, y se vio la oportunidad de transformar el negocio al modelo de franquicias dentro de Venezuela. Después de definir conceptos, identidad corporativa, normas y procedimientos, distribución y logística, otorgaron la primera franquicia de Churromanía 15 meses después de abrir la primera tienda.

La expansión de la marca no se detuvo ahí, y en 2001, cruzaron las fronteras venezolanas y establecieron su primera tienda en Miami, Estados Unidos. Desde entonces, la marca ha llegado a varios países, incluyendo Aruba, Chile, Panamá, República Dominicana, Puerto Rico, Colombia y México, sumando un total de 130 establecimientos, con planes de expandirse aún más.

3.2. Modelo de negocio

En el corazón de cada franquicia exitosa se encuentra un modelo de negocio bien diseñado. A continuación, explicaremos el Business Model Canvas de Churromania (Ver anexo 1) que nos permitirá analizar y comprender los componentes clave que conforman la estructura que maneja esta franquicia que ha logrado tener tanto éxito en más de 6 países en el mundo. A través de este lienzo, hemos desglosado cómo se ha creado el éxito de Churromania, proporcionando una visión panorámica que ayudará a comprender su funcionamiento integral.

3.3. Visión y misión

3.3.1 Visión

Posicionarse como la principal marca de churros creando una extraordinaria experiencia de sabores y sensaciones con sus productos.

3.3.2 Misión

Inspirar nuestra pasión al servicio y de vivir experiencias únicas junto al sabor de Churromania.

3.4. Organización y estructura

Churromania ha establecido lineamientos que deben ser seguidos por cada franquiciado desde el momento en que firman el contrato de representación de la marca en su país. La colaboración entre el franquiciado y el franquiciador es esencial al comenzar las operaciones. La estructura que manejan en cada país con licencia es contar con un master franquiciado, sub franquiciados, personal administrativo y personal operativo.

El éxito de la franquicia, se debe a que cuentan con una capacitación rigurosa y el seguimiento de las normas de la franquicia, para garantizar la satisfacción del cliente.

Es crucial entender que cada fase en la implementación del sistema de franquicia es vital para su correcto funcionamiento, ya que cada proceso guía de manera secuencial al siguiente en busca del éxito.

3.5. Análisis y diseño de la cadena de valor

Al ser una franquicia con más de 26 años de experiencia en el mercado, tenemos establecido como debe funcionar el negocio al iniciar operaciones. Cabe resaltar que el negocio en cuestión es una combinación de servicios y producto, que brinda una valoración mayor al servicio.

Por ello, la cadena de valor de (Porter, 2005) es un análisis que busca obtener la ventaja competitiva, estableciendo el flujo correcto y punto de partida que debe mostrar ante el cumplimiento de las necesidades del cliente, hasta el punto final en el que se obtiene la

satisfacción de esta necesidad. Por esta razón en base a la experiencia de la franquicia se ha elabora una propuesta propia que combina las mejores propuestas, que dan como resultado la cadena de valor de Churromania en Perú.

En ese sentido necesitamos tener claro cuáles son nuestras las fortalezas y debilidades de la posible cadena de valor que tendría un nuevo franquiciado en el mercado peruano. En el anexo 2, se podrá visualizar la cadena de valor detallando el análisis de las actividades primarias y de apoyo, que tiene la empresa para cada una de las áreas funcionales asociadas.

3.6. Situación financiera

La inversión inicial que se necesitará para contar con la representación de la marca Churromania en Perú y poder implementar las seis primeras tiendas propias en el primer año (sólo implementación de local) sería de: S/. 302,634 + IGV. Este presupuesto considera la inversión promedio de aperturar locales estándares dentro de Centros comerciales, además de los costos de arrendamiento y/o de su planilla operativa y tener el respaldo financiero para mes a mes pagar el 15% que corresponde a la master por el uso de la marca.

4. Matriz FODA

Tabla 4.

Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> * El TOM de marcas de churro está liderado únicamente por 2 marcas. * La alimentación es el segundo gasto representativo de peruanos. * Crecimiento de canal retail. * Tendencia de compra de productos para compartir. * Poder y presencia de las redes sociales en la vida de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Potencial ingreso de franquicias internacionales de postres. * Tendencia de alimentos más saludable. * Competencia de lovemarks en churros. * Nuevas marcas en el mercado de churros. * Inestabilidad política * Inflación de precios * Imitación de producto
Fortalezas	FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> * Franquicia con modelo de negocio exitoso con más de 120 tiendas en más de 7 países. * Prestigio como marca internacional existente. * Churros hechos al momento. * Capacidad de tropicalizar toppings al consumo peruano. * Productos en cantidad y de buena calidad * Toppings para personalizar el churro 	<ul style="list-style-type: none"> * E1: Al ser un modelo de negocio exitoso en todos los países operativos con procesos establecidos, nos permite acortar el tiempo de aprendizaje de la marca en el Perú. * E2: Nuestra propuesta de valor de hacer el producto al momento nos permitirá diferenciarnos de las 2 únicas marcas que son reconocidas por venta de churros. * E3: La personalización de algunos toppings para su pedido nos permitirá generar más alcance en RRSS por ser un producto "instagrameables". 	<ul style="list-style-type: none"> * Respaldo de ser una marca internacional con prestigio y contar con Know how; nos permite soportar la temporada de inestabilidad política. * Nuestra propuesta de siempre hechos al momento acompañado de la personalización de los toppings, permite marca una diferencia ante las lovemarks actuales: Q'churros y Manolos.
Debilidades	DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> * Marca nueva en mercado peruano. * Costos altos por insumos importados. * Exclusividad de bebidas de PepsiCo. * No cuenta con servicio a domicilio en el primer año. 	<ul style="list-style-type: none"> * Implementar una estrategia fuerte de promoción enfocado en lo visual del producto nos permita estar presente en RRSS donde el cliente se convenza de realizar una compra y poder tener acogida en el ingreso al mercado. * El precio un poco más alto del producto asociado a lo tradicional, se compensará con la cantidad del producto. Siendo así una alternativa viable para un grupo de personas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar un benchmarking, permitirá como nueva marca al mercado, identificar los vacíos que la competencia no está llenando y/o atendiendo. * Ingresar con promociones especiales, al ser una nueva marca en el mercado, permitirá ver como ganamos nuevos clientes ante la inflación de precios.

Nota: Elaboración propia, 2024.

5. Conclusión análisis situacional

A pesar de los desafíos políticos, económicos y sociales que enfrenta el Perú, Churromania tiene una oportunidad prometedora de ingresar al mercado peruano. Esto se debe, a la estabilidad proyectada en el panorama económico, el creciente impacto de las redes sociales, junto con los beneficios fiscales para micro y pequeñas empresas. Sin embargo, para triunfar, debemos adaptarnos ágilmente a los cambios en los hábitos de consumo, mantener una estrategia de marketing efectiva 360 y adoptar prácticas comerciales sostenibles.

El análisis detallado de las cinco fuerzas de Porter y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) resaltan nuestra posición estratégica frente a sus competidores, destacando sus fortalezas en aspectos clave como calidad, experiencia con el producto y servicio.

En resumen, si aprovechamos nuestras fortalezas, enfrentamos debilidades y nos adaptamos proactivamente a las oportunidades y amenazas del mercado, tenemos el potencial de establecernos exitosamente en el mercado peruano.

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. Objetivos de la investigación

Objetivo General:

- Entender el perfil del consumidor potencial.
- Evaluar la percepción del formato de Churromania en el público potencial.
- Evaluar la percepción del formato de Churromania en el público potencial.

Objetivo específico, según se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 5.

Detalle de los Objetivos

Objetivo General	Objetivo Específico	Herramientas de investigación				
		FS	O	FG	EP	E
OG1	Entender el perfil del consumidor potencial.					
	OE1 Determinar los hábitos de consumo más importantes del consumidor potencial de churros.	X	X	X		X
	OE2 Explorar el significado de “Churro” para el consumidor potencial de churros.	X		X		
	OE3 Determinar los aspectos más valorados por el consumidor potencial cuando busca consumir un churro.		X	X	X	X
	OE4 Explorar cuáles son las percepciones sobre el consumo de churros.	X		X	X	X
	OE5 Identificar los principales distritos donde el consumidor potencial espera encontrar un churro cuando piensa en consumirlo.		X	X	X	
	OE6 Determinar los principales canales de comunicación para el consumidor potencial.	X		X		

Objetivo General	Objetivo Específico	Herramientas de investigación						
		FS	O	FG	EP	E		
OG2	Evaluar la percepción del formato de Churromania en el consumidor potencial.	OE8	Medir la relevancia de ofrecer toppings personalizables que acompañen al churro en el consumidor potencial.			X	X	
		OE9	Determinar la relevancia de ofrecer churros preparados al momento en el consumidor potencial.			X	X	X
		OE10	Medir la relevancia de ofrecer churros en diferentes presentaciones en el consumidor potencial.		X	X	X	X
OG3	Determinar la demanda de Churromania para el segmento del consumidor potencial.	OE11	Identificar el tamaño del mercado peruano de postres y su ritmo de crecimiento.	X				
		OE12	Estimar la intención de compra de postres y churros.	X				X
		OE13	Estimar la frecuencia de compra de postres y churros.	X	X			X
		OE14	Determinar la disposición de pago en postres y churros considerando opciones personales y para compartir.	X				X
		OE15	Identificar a los principales competidores, su market share, posicionamiento y su oferta.	X	X			

Nota: Elaboración propia, 2023.

2. Diseño de la investigación

La investigación estará compuesta por dos etapas, la primera etapa será la exploratoria la cual consiste en identificar, mediante fuentes secundarias, el tamaño del mercado de postres en Lima, Perú y la atractividad del mismo, a su vez mediante focus group buscamos identificar hallazgos que nos permita conocer los gustos y preferencias del público objetivo. Finalmente se realizarán entrevistas a profundidad de cara a validar e identificar insight que nos ayuden a direccionar la comunicación.

La segunda etapa es la concluyente, donde realizaremos encuestas para cuantificar las principales características del comportamiento del consumidor potencial.

3. Herramientas de investigación

3.1. Fuentes secundarias de la investigación exploratoria

La información que nos ayudó a cumplir con los objetivos plasmados en la sección 2.1. Objetivos de la investigación fueron (i) *Niveles socioeconómicos 2021*, de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM 2021); (ii) *Dashboard interactivo 2023 de NSE* de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM 2023); (iii) *Perú Población 2022*, Compañía peruana dedicada a la investigación, estudios de mercados y opinión pública - (CPI 2022); Artículo web: *Comidas Peruanas Postres Churros*, (comidaperuana.net 2023); Artículo web: *El 55% de peruanos consideran que los alimentos que tienen buen aspecto son sabrosos*, (Cuentocuesta.pe 2021); Artículo web: *Nueve de cada 10 peruanos se atrevería a probar un postre distinto*, (codigo.pe 2022); Artículo web: *Las últimas tendencias de pastelería para 2023*, (Puratos Food Innovation for Good 2023).

3.2. Fuentes primarias de la investigación exploratoria

3.2.1 Trabajo de campo

El propósito que tendrá el trabajo de campo para nuestro estudio, se determinará en entender cómo son los clientes que tienen nuestra competencia, cómo se comportan, cuánto es su tiempo de decisión de compra y qué los motiva a tener su elección. Así mismo, iremos a Santiago de Chile para poder comprender de primera fuente cómo funciona la parte operativa de la franquicia Churromania y probar parte de su portafolio de productos para validar las diferencias entre nuestros potenciales competidores y Churromania en el mercado peruano.

Nuestro trabajo de campo tendrá las siguientes características:

- Técnica: Observación e investigación experimental.
- Ámbito: Santiago, Chile y Lima Metropolitana, Perú
- Diseño de la muestra, se realizará de forma aleatoria en los clientes de nuestra competencia en diferentes días y horarios para ir creando un patrón estimado de comportamiento de demanda. En el caso de Santiago de Chile, se seleccionaron 6 locales dentro del universo de la franquicia que son representativos en ventas.
- Competencia a observar: Q'churros, Manolo, Churroholic, Happy Churros y La estación del churro
 - Días y horarios de observación:
 - Martes: 3pm - 4pm / sábado: 12m - 4pm - 7pm / Domingo: 3pm - 5pm - 7pm
 - Locales elegidos de Churromania para la investigación experimental:

Top 3 Ventas:

- Churromania Centro- Mall Arauco
- Churromania - Mall barrio independencia
- Churromania - Pie calle comuna: Providencia

Worse 3 ventas:

- Churromania - Gran Avenida- Dentro Líder
 - Churromania - Líder Santa Amalia - Dentro líder
 - Churromania - Vivo Centro: Patio Comida
- Días y horarios para la investigación experimental:
 - Viernes: 5pm - 7pm
 - Sábado: 3pm - 5pm - 7pm
 - Domingo: 3pm - 5pm - 7pm
 - Duración: 2 hrs aprox. de observación.

Consideraciones:

- Asegurar que los participantes sean de diversas edades y que puedan categorizarse en segmentos claves para la marca.
- Asegurar el abordaje cuando el cliente haya terminado de probar el producto.
- Asegurar que nadie se entere o se dé cuenta de nuestra dinámica de observación mientras estamos en el local.

3.2.2 Focus Group

Esta herramienta de investigación nos permitirá encontrar hallazgos claves cualitativos que nos ayudará a resolver nuestras premisas asociadas a nuestros objetivos de investigación.

Nuestro focus se va enfocar en cumplir con la determinado características:

- Técnica: Muestra probabilística.
- Ámbito: Lima Metropolitana
- Diseño de la muestra, se tendrá 3 grupos que serán agrupados según sus datos demográficos y estilo de vida y/o hábitos.
- 1 grupo (edad de 18 a 25 años). Público centennial
 - Estudiante con trabajo.
 - Estudiante sin trabajo.
- 1 grupo (edad de 26 a 42 años). Millennials

- Profesionales con hijos con edad mayor o igual a 5 años.
- Profesionales sin hijos o con hijos menores a 5 años.
- 1 grupo (edad de 42 a 57 años). Generación X
 - Profesionales o técnicos con hijos con edad mayor o igual a 5 años.
 - Ama/amo de casa con hijos con edad mayor o igual a 5 años.
 - Profesionales o técnicos sin hijos
- Número de personas por grupo: personas dentro del rango de edad.
- Duración: 1.5 h por grupo
- Cuestionario: La guía de preguntas se detalla en el anexo 3.

Consideraciones:

- Asegurarse que los participantes sean personas dinámicas y participativas.
- Realizar una dinámica de presentación de cada uno para romper el hielo.
- Asegurarse que todos participen, en caso se note que alguno no participa hacer contacto visual e incentivar a la conversación.
- El focus debe ser en un lugar en donde todas las personas se sientan cómodas y tengan todas las comodidades como servicios higiénicos, libretas, lapiceros.
- El moderador del focus deberá ser una persona didáctica, amable y elocuente.

3.2.3 Entrevistas a expertos

Las entrevistas a expertos nos va permitir entender cómo otros negocios ingresaron en el mercado peruano. De esta forma podremos entender las dificultades que tuvieron, el aprendizaje de la marca y aceptación esperada que tuvieron de sus potenciales clientes.

El diseño y alcance de las entrevistas a expertos se detallan a continuación:

- Población: Se definieron 3 grupos de expertos: (i) en negocios de postres, (ii) en conducción de negocio en modelo Retail food y (iii) en lanzamiento de marcas franquiciadas.
- Sujeto: Decisor del plan de marketing.
- Temas de interés a tratar en la entrevista:
 - Definición de mercado y público objetivo.
 - Variables a tener consideración en Mix Marketing: Precio, Plaza, Promoción y Producto.
 - Técnicas que funcionaron en este modelo de negocio. Ventajas y desventajas a considerar.

- Estrategias para el modelo de negocio.
- Necesidad de mercado en cuanto a una nueva propuesta.
- Técnica: No probabilística por conveniencia
- Tamaño de muestra: Serán 3 entrevistados.
- Cuestionario: Las preguntas fueron no estructuradas. La guía de preguntas se detalla en el anexo 4.
- Ámbito: Lima Metropolitana
- Duración: Oscilarán entre 1 a 2 horas, dependiendo la fluidez de la entrevista y los temas abordados.
- Personas elegidas para realización de entrevistas a expertos:
 - Edgar Ochoa - Gerente General Franquicia Chilena Palettas.
 - Luciana Cassinelli - Propietaria Cukeez
 - Diego Roca - Gerente General de Franquicias Alimentarias SA - TGI Fridays Perú

3.2.4 Investigación concluyente (Encuesta)

La investigación por medio de encuestas nos permitirá adquirir data cuantitativa que nos generarán hallazgos sobre los objetivos establecidos en nuestra investigación de mercado.

Posterior a la selección del mercado geográfico, se procedió a seguir una secuencia de pasos para la elección de la muestra a encuestar.

- Técnica: Muestra probabilístico aleatorio simple
- Ámbito: Lima Metropolitana, en base a población (Ipsos)
- Diseño de la muestra
 - Para definir la población, se tendrán 4 grupos que serán agrupados según sus datos demográficos.
 - Para definir la cantidad de la población, se consultó el Reporte de Crecimiento Distrital Anual desde el año 2007 hasta el 2015 del INEI (2016b).
 - Tomando como dato inicial el número de personas calculado en el paso anterior dentro del mercado relevante de cada distrito elegido, se aplica el porcentaje considerando los niveles socioeconómicos y rangos de edad. Finalmente, en este punto se obtiene el número de personas (muestreo) dentro de cada mercado geográfico relevante.

Tabla 6.*Cálculo de la muestra*

Elementos del diseño	Encuestas
Técnico	Muestreo probabilístico aleatorio simple
Ámbito	Lima metropolitana, en base a la población (IPSOS)
Diseño de la muestra	<ul style="list-style-type: none"> - N: Tamaño de la población - Z: 1,96 para un nivel de confianza del 95% - e: Error absoluto de +/-5% - p: Proporción poblacional de 0.50 - q: $1-p$ $n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$
Duración/Tamaño	<p>N Total Lima metropolitana: 10,245,445 Considerando edades 18 a 45 años: 4,451,409 (43.4%) Considerando NSE A, B y C: 3,196,112 (71.8%)</p> <p>Realizando el cálculo según la fórmula, nos da un: $n = 384.11 \approx 385$ Resultados ⁽¹⁾</p>

Nota: Elaboración propia, 2023.

4. Hallazgos de la investigación

Para lograr los objetivos trazados en nuestra investigación, nos hemos apoyado en fuentes secundarias que nos permitan conocer y entender cuál es el estado de los puntos de interés según fuentes existentes.

Para los limeños el concepto de “churro” tiene un significado nostálgico, es decir, es reconocido como un producto que se consume en familia, con personas muy cercanas e incluso lo relacionan con la niñez.

Según un artículo de comida, el churro en el Perú se define como un postre con masa crujiente y con relleno cremoso: “Los Churros son uno de los postres más populares en Perú, su masa crujiente y relleno cremoso lo vuelven el favorito de grandes y pequeños. Son parte de la tradición culinaria peruana y se han convertido en un producto emblemático, el cual ha trascendido fronteras y se han vuelto famoso en todo el mundo, gracias a su sabor único y atractivo” (comidaperuana.net, 2023). En estricto rigor, el churro se podría definir como una masa crujiente en donde incluso el relleno tiene un significado especial.

¹ Los resultados de la encuesta a usuarios se encuentran en el Anexo 5.

Entre los **aspectos más valorados** por los peruanos a la hora de consumir un postre, (Sophia Ponce, 2021), periodista y creadora de contenido escribe en un artículo sobre el estudio de (Taste Tomorrow, 2021) de Puratos, este estudio indica que el 55% de peruanos consideran que los alimentos que tienen **buen aspecto son sabrosos**, además, hace énfasis al hablar sobre los hábitos de consumo de los peruanos y los atributos más valorados como **el aroma y la apariencia de los alimentos**, que se logra validar en el focus group (ver anexo 6), donde opinan que la contundencia da un aspecto delicioso del churro, por ello juegan un rol muy importante a la hora de decidir qué comer en la industria de panadería, pastelería y chocolatería. Karen Francia, directora de Imelda comenta sobre su percepción sobre cómo se ha ido sofisticando más el deseo o antojo de los peruanos, “La tendencia hacia la **personalización** en el consumo también está presente en el sector de gastronomía. Ahora el consumidor no solo desea un postre elaborado con ingredientes de calidad y con un buen sabor, también desea probar opciones nuevas, combinaciones innovadoras o simplemente su combinación de sabores favorita hecha postre” (Código, 2015).

Según Redacción, en un artículo en el espacio digital (Código,2015) que habla sobre un estudio de la pastelería Imelda, 48% de los encuestados señala que no necesita una ocasión especial para disfrutar de un postre y que, por otro lado, el 50% precisa que suele disfrutar de un postre en cumpleaños, 47% reuniones familiares, el 35% con amigos, 19% fiestas infantiles y 21% en el trabajo. Estos resultados nos muestran un consumo asociado a múltiples ocasiones, desde celebración con los amigos, en familia, en pareja o solos, siempre será una buena ocasión para disfrutar de un postre. Adicionalmente, resultados de la encuesta, indica que las personas que consideran probar Churromania, prefieren una presentación que contenga salas que acompañen al churro y estas, al mismo tiempo, estén dentro del churro (41% de los encuestados), destaca la de manjar como la más importante, chocolate y nutella como segundo y tercer lugar respectivamente, incluso, como opción de salsa adicional, quisieran agregar crema pastelera siendo la más votada con 42% de los encuestados seguida de lúcuma (28%) , tres leches (15%) y menta chocolate (10%). Además, acotan que Churromania debe de aperturar sus primeros locales en Miraflores, San Isidro y San Borja cuyos distritos tuvieron la mayor valoración.

El artículo de Imelda (Código,2015) comenta sobre la frecuencia del consumo de postres, 9% de personas consumen postres 1 vez al mes, 26% 2 veces al mes, 21% de 2 a 3 veces por semana, el 14% lo consume todos los días; sin embargo, cuando nos referimos específicamente a la subcategoría de churros, el consumo es mucho más acotado y no tan masivo, según los

resultados de la encuesta: 57% de los encuestados consumiría Churromania 1 vez al mes, 35% 2 veces al mes, y finalmente, 9% 4 veces al mes, esto tiene sentido debido a que el abanico de posibilidades o variedades de la categoría “postres” es interminable versus el de churros.

Los resultados de la encuesta complementan que el cliente potencial no iría solo a Churromania, sino que más del 70% iría con 1 o 2 acompañantes, lo cual refleja un ticket promedio considerando una opción para compartir para al menos 2 personas, entre S/15 a S/18 según el 58% de encuestados y de S/18 a S/20 según el 31% de encuestados.

Para entender el comportamiento de los potenciales consumidores encontramos que **95% dentro de Lima metropolitana consumen algún alimento entre comidas y adicional a esto**, que el consumo de postres representa el 20% dentro de los alimentos entre comidas. el Anexo 7. (Ipsos, 2019).

Como dato adicional, el 6.5% de los encuestados comentó que no han consumido postres, y dentro de esa cifra, el 25.7% comentó que cuenta con una restricción médica, y el resto indica que no le interesa o no le gusta probar postres.

Nuestro público objetivo, considerador como nativos digitales consultan en redes sociales sobre los productos o marcas que pueden encontrar y el **40% de ellos, deciden hacer una compra gracias a la publicidad vista en RRSS**. Ipsos (2022), *“El 40% de los consultados afirma haber comprado algo que vio en publicidad en redes sociales. Las imágenes y el mensaje son los elementos que más atraen a las personas en los anuncios, con un 54% y un 53% respectivamente”*.

Si bien, las tendencias del 2023 están orientadas al cuidado de la salud con el consumo de productos con menos azúcar, grasa, gluten y carbohidratos declaraciones que van más en contra de Churromania y que significará un gran reto y por qué no, convirtiéndose en un proyecto innovador a futuro siguiendo las tendencias de pastelería (Puratos, 2023) orientado a la innovación y revivir los clásicos.

5. Estimación de la demanda

5.1. Mercado Objetivo

Según el Ministerio de Salud, la población en el Perú al 2024 es de 34,110,973 habitantes incluyendo a la población extranjera. A su vez, la población en Lima metropolitana está estimada en 10,245,445 habitantes.

5.2. Tamaño de Mercado

Continuando con la segmentación, según MINSA (2023), la población dentro de la edad objetivo entre 18 a 45 años es 4,451,409 habitantes.

Luego de ello, al segmentar a la población con respecto al NSE A, B y C, la población estimada es el 71.8% de Lima Metropolitana según IPSOS, lo cual segmenta a la población a un total de 3,196,112 habitantes.

5.3. Tamaño de mercado disponible

Según la encuesta realizada para la presente investigación, se consultó:

¿Usted consume postres?

El 92.8% manifestó consumir postres y solo un 7.2% manifestó no consumirlos.

- Población Objetivo: 3,196,112 habitantes.
- Mercado que consume postres: 2,965,992 habitantes.

Luego se le mostró videos sobre Churromania y se consultó: ¿Usted estaría dispuesto a consumir estos churros?

El 82.5% dijo que si, 14.1% dijo que tal vez y 3.4% que no, por lo tanto:

- Mercado que consumiría Churromania: 82.5% más la mitad de 14.1% igual a 89.6%
- Mercado que consumiría Churromania: 2,656,045 habitantes.

5.4. Tamaño de mercado Operativo (target)

En base al resultado del estudio de mercado, se consultó sobre qué ticket promedio dispuesto a pagar por una presentación personal teniendo un 30.6% de personas dispuestas a pagar un monto entre S/18 y S/20 por una presentación personal.

- Mercado que consumiría Churromania: 2,656,045 habitantes.
- Mercado dispuesto a pagar ticket promedio objetivo: 812,750 habitantes.

Se considera que, dentro de este público, existirá una parte que estará dispuesta a probar la marca en su año de lanzamiento, llamado también como Early Adopters (Rogers 1962), esta parte de la población estará representada por un 16%, por lo tanto:

- Mercado dispuesto a pagar ticket promedio objetivo: 812,750 habitantes.
- Early Adopters: 130,040 habitantes.
- Grado de exposición de marketing 30%: 39,012 habitantes.

Tabla 7.

Tamaño del mercado disponible

Item	Sub Item	%	Q
Población ⁽²⁾	Perú	100.0%	34,110,973
	Lima Departamento	33.0%	11,252,320
	Lima Metropolitana	91.1%	10,245,445
Rango de edad	18 a 45 años	43.4%	4,451,409
NSE	A.B y C	71.8%	3,196,112
F1: Estilo de vida	¿Usted consume postres?	92.8%	2,965,992
F2: Disposición	¿Usted estaría dispuesto a consumir estos churros?	89.6%	2,656,045
F3: Precio	S/18 a S/20	30.6%	812,750
Early adopters	Teórico	16.0%	130,040
Grado de exposición de marketing	Alcance en personas	30.0%	39,102
M: Frecuencia de compra	Cuántas veces al año comprarían	19.2	750,435
Ticket promedio neto (a valor venta)		S/	15.3
Venta Neta Potencial Anual (QxTP)		S/	11,447,310

Nota: Elaboración propia, 2023.

² Dentro de la población Perú se está considerando personas con nacionalidad peruana y extranjera.

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

1. Definición de los objetivos de marketing

Se definen los siguientes objetivos de marketing:

Tabla 8.

Objetivos de Marketing

Objetivos de Marketing	Indicador	2025	2026	2027	2028
Generar recordación de marca en Lima Metropolitana en el target establecido	# Usuarios que mencionen Churromania en estudio Brand tracking anual.	5%	10%	15%	20%
Captar potenciales clientes de Lima Metropolitana en Instagram y TikTok	# Nuevos seguidores IG	3,500	3,000	2,000	1,000
	# Visualizaciones perfil TikTok	2,000	2,500	3,000	3,500
Ganar participación de mercado en Lima Metropolitana	% Market Share ⁽³⁾	0.7%	1.1%	1.4%	1.9%

Nota: Elaboración propia, 2023.

2. Estrategia de segmentación de mercados

Nuestro portafolio de productos está pensado en cada segmento de clientes que manejamos y así le ofrecemos productos acordes a la necesidad de la situación en la que ellos se encuentren.

2.1. Estrategia de mercado

La estrategia de segmentación que se utilizará para el ingreso de Churromania al mercado, se establecerá según (Kotler y Keller, 2012), donde estará enfocada en las variables geográficas y demográficas escogiendo así a hombres y mujeres de Lima metropolitana de los hogares con NSE A, B y C+ en el rango de edades de 18 a 45 años, debido a que el 60% de las personas en este rango de edad tienen mayor preferencia de consumo para postres. Además, se ha tomado en consideración otras variables que son determinantes para ir afinando el potencial público objetivo a llegar. Tales como el estilo de vida, según Arellano, eligiendo a los Sofisticados por ser consumidores que se arriesgan a probar marcas nuevas y como foco de diversión tiene como fin ir al mall o al cine, ya que les gusta proyectar status social y modernidad. Ellos representan en Perú, el 9% de la población. Asimismo, también tenemos en consideración 2 perfiles que son igual de atractivos para la marca y que representan el 27% y 20% de la población en Perú,

³ El % de Market share está calculado según el mercado total de postres en Lima metropolitana.

Las modernas y los progresistas, donde ambos se caracterizan por buscar innovación y productos de marcas porque al final es un premio al esfuerzo que realizan en su día a día.

Asimismo, es importante destacar que Churromania es una franquicia originaria y consolidada en el mercado venezolano. Uno de nuestros segmentos de clientes potenciales son los migrantes venezolanos que ya conocen y han probado la marca. Según nuestra investigación cualitativa, actualmente contamos con más de 1,5 millones de migrantes y refugiados venezolanos en el país. Este grupo demográfico, ubicado en el rango de 18 a 45 años, se trasladó a nuestro país a raíz de la crisis vivida en 2016, buscando un mejor futuro y más oportunidades de crecimiento. Esta población se presenta como un perfil idóneo para nuestra marca, ya que experimenta nostalgia por haber dejado su país de origen y busca productos que evocan su cultura, permitiéndoles sentirse más cerca de sus tradiciones.

2.2. Definición del mercado

Tabla 9.

Mercado

Variable	Criterio
Mercado Potencial	Hombres y mujeres con estilo de vida sofisticado, progresistas y modernos, que les guste comer postres y que esté abierto a probar marcas nuevas o innovadoras en el mercado.
Mercado Objetivo	Hombres y mujeres de 18 a 45 años de NSE A, B y C+ de Lima Metropolitana, que le gusten o tengan interés de consumir churros hechos al momento.

Nota: Elaboración propia, 2023.

2.3. Segmentación del mercado por estilo de vida

Tabla 10.

Segmentación de mercado

Grupo de edad	Perfil	Descripción del estilo de vida
18 a 23 años	Isabella y Rafael	Personas que estudien y/o trabajen, que le guste tener una vida social activa, le encanten probar nuevas marcas o seguir recomendaciones encontradas en digital por influencers y/o publicidad. Les gusta darse un antojo y si es dulce mejor y le encantan compartir su vida en RRSS.

24 a 34 años	Jennifer y Rodrigo	Son personas que trabajan, tienen un ritmo de vida activo, proyectan una imagen segura de sí mismos, cuidan de su imagen y sentido de pertenencia a un colectivo. Cuentan con una elevada disposición por probar productos nuevos o marcas innovadoras, debido a que priorizan el reconocimiento y status social, así que siempre procuran ser voceros o influencers en su grupo. Utilizan mucho el mundo digital, pero no comparten toda su vida en RRSS, solo momentos claves o que sean instagrameables. Muchos de ellos están en una nueva etapa de su vida ya sea siendo padres o siendo perripadres.
35 a 39 años	Nadia y Gonzalo	Personas que les guste consumir un postrecito luego del almuerzo, y que busquen una alternativa que puedan compartir con el grupo con el que se encuentren: Hijos, amigos, compañeros de trabajos. O encuentren diversas alternativas en un mismo lugar.
40 a 45 años	Fernando y Carolina	Son personas que su ritmo de vida ha cambiado al igual que sus prioridades. Se encuentran aún encontrado el balance entre empezar a hacer más cosas centradas en ellos que en sus hijos. No son tan conversadores, les gusta probar cosas nuevas y corregir riesgos.

Nota: Elaboración propia, 2023

2.4. Criterios de segmentación ⁽⁴⁾

Tabla 11.

Criterios de segmentación

Geográfica	País	Perú
	Ciudad	Lima Metropolitana
Demográfica	Género	Hombres y mujeres
	Edad	De 18 a 45 años
	NSE	A, B y C+
Psicográfica	Estilo de Vida	Sofisticados, moderas y progresistas

Nota: Elaboración propia, 2023

3. Estrategia de posicionamiento

Dado que Churromania es una franquicia con presencia en varios países de América, cada representante de la marca en cada país debe seguir los lineamientos de la casa matriz. Es por ello, que se busca que la marca sea percibida como churrería innovadora, moderna con un sabor inigualable con los mejores insumos hechos al momento.

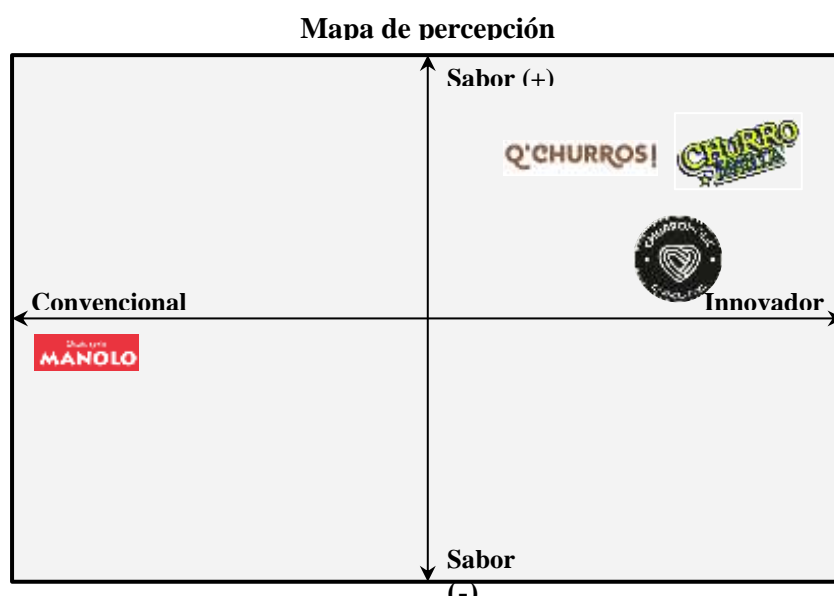
El concepto de posicionamiento que manejaremos para el ingreso de la marca a Perú, se establecerá en base a Kotler y Keller (2016), donde los consumidores definen la marca, de acuerdo con sus atributos relevantes. Aquí es donde Churromania dará foco en resaltar los atributos diferenciales, así como la propia necesidad que se desea satisfacer al adquirir el producto.

⁴ Adaptado a los 6 estilos de vida de Arellano, 2017.

Los atributos más valorados por el consumidor según la investigación tanto cualitativa como cuantitativa son: crujiente, la temperatura del churro y opciones de salsas que acompañan el producto. Siendo Churromania una alternativa más acorde a sus necesidades como mercado. El posicionamiento de la marca, debe hacer un cruce entre la propuesta de valor y oportunidades de ingreso al mercado. Es decir, ver de qué forma nos diferenciamos de las demás marcas existentes en Perú. Así establecer una estrategia que busque impresionar a potenciales clientes en diversas ocasiones.

Figura 2.

Mapa de posicionamiento ⁽⁵⁾



Nota: Elaboración propia, 2023

Imagen Adaptado de BCM Marketing. <https://www.bcm.marketing/bcm-blog/mapa-de-posicionamiento/#None>

El mensaje que debe transmitir Churromania, se debe enfocar en comunicar características que generen valor para el consumidor como: Churro crujiente y caliente, franquicia con respaldo internacional que asegura la calidad, campaña de marketing diferenciada, un sabor inigualable dentro del mercado peruano, local moderno y vistoso.

Al ser una marca nueva en el mercado, entramos a competir directamente en un cuadrante con marcas ya existentes en el mercado que están concebidas bajo la percepción del consumidor como marcas modernas y de buen sabor. Lo más impactante que tendremos como marca será

⁵ Adaptado al modelo de Kotler, 2016.

nuestra estrategia de diversificación de productos. Con lo cual lograremos una penetración de mercado, con las nuevas alternativas de consumo del churro tradicional.

4. Estrategia de marca

La estrategia de marca que se usará, según Kotler y Armstrong (2012), es la de marcas nuevas, siendo una marca que ingresará a Perú, donde la franquicia no comercializa sus productos. CHURROMANIA, es un nombre que combina lo descriptivo del core del negocio y lo un sustantivo que su significado está asociado a la obsesión que puede tener algún sujeto a algo o alguien. Por ello, desde el nombre de la marca se reforzará la autenticidad, diversidad, dinamismo y el core de producto.

Figura 3.

Logo de la marca



Nota: Logotipo de la franquicia, 1997. Imagen Adaptado de Churromania.com.

<https://www.churromania.com/es>.

Los empaques que utiliza la marca son establecidos por la matriz en USA. Cada una de nuestras presentaciones de productos tiene un empaque que lleva los colores representativos de la marca y son prácticos para el transporte y su consumo.

Figura 4.

Composición de productos de Churromania



Nota: Casa matriz Churromania, 2005

Imagen Adaptado de Churromania.com, <https://www.churromania.com/es>.

La imagen de marca está establecida y es respetada por todos los países en donde Churromania tiene operaciones. Con los colores azul, amarillo, gris y blanco, acompañado de una tipografía gruesa en imprenta y en algunos elementos como vinilos, una tipografía delgada y cursiva. Además de elementos como estrellas se busca reforzar la diversidad, el dinamismo y autenticidad. El tamaño prominente del logotipo fortalece la imagen de osquedad, para que el público objetivo orgullosamente pueda mostrar una manía que no es de avergonzar y que se puede compartir con muchos a lo largo del tiempo y en diferentes momentos.

Esto nos lleva a que Churromania cuenta con una personalidad atemporal, sin un sexo definido y sobre todo que en esencia la marca transmita modernidad, frescura, dinamismo, diversidad y divertida.

Finalmente, en cuanto a la arquitectura de marca y pensando en el posicionamiento que debe tener la misma para el mercado peruano, la franquicia presenta la posibilidad al nuevo franquiciado del país en trabajar nuevas opciones de productos en base a churro con formatos y atributos que permitan tropicalizar y adaptarse a las costumbres del consumidor peruano.

5. Estrategia competitiva

Churromania concede la representación de su marca exclusivamente a aquellas empresas que puedan alinearse con la estrategia genérica establecida por la matriz. En este contexto, la empresa matriz ha determinado que, para destacar a Churromania en el mercado, es imperativo seguir una estrategia de diferenciación. Esta estrategia nos permitirá ofrecer un producto que se distingue significativamente de la oferta de la competencia, atendiendo a aspectos cruciales para los clientes. Por esta razón, todas nuestras acciones deben orientarse a respaldar esta visión y a crear una marca sólida y reconocida en el mercado peruano.

Basándonos en la investigación realizada, hemos identificado que nuestro público objetivo valora principalmente la textura, crujiente y sabor al comprar churros. Según lo señalado en los comentarios de los focus groups (ver anexo 6), actualmente no existe una marca que logre cumplir con todos estos aspectos, ya que la mayoría de las ofertas en el mercado son productos preelaborados que se conservan bajo calor o, como Q'churros, productos precocidos que finalizan su preparación en el punto de venta.

En base a esta información, Churromania ingresará al mercado asumiendo una postura de retador contra Q'churros, con el objetivo de presentar un producto tradicional con una innovadora presentación adaptada a nuestro mercado. Nuestra propuesta de valor se centra en la elaboración de churros, desde la preparación de la masa hasta la fritura, transformando cada

punto de venta, independientemente del metraje, en una cocina. A pesar de ofrecer la preparación del producto al momento de la compra, se garantiza que esto no afectará el tiempo de atención al cliente. Este enfoque nos permite estandarizar nuestros procesos sin comprometer la experiencia del cliente. En consecuencia, aseguramos una experiencia fresca, única y de alta calidad. Cada acción táctica dentro de nuestro mix de marketing está diseñada para dar vida y respaldo a nuestra promesa de valor.

6. Conclusión

En resumen, según los objetivos que nos estamos trazando como marketing para el lanzamiento de Churromania, debemos establecer una estrategia de segmentación de mercados en base a criterios geográficos, demográficos y de estilo de vida, enfocándose en hombres y mujeres de Lima metropolitana, pertenecientes a hogares de NSE A, B y C+, con edades entre 18 y 45 años. Además, se considera a los migrantes venezolanos como un segmento clave, buscando evocar su cultura y ofrecerles productos que les brinden un sentido de cercanía con sus tradiciones y apelar al lado de que Churromania es una lovemarks en Venezuela.

Por ese motivo, para posicionarnos en el mercado, debemos centrarnos en resaltar los atributos diferenciales como la textura crujiente, la temperatura del churro y una variedad de salsas acompañantes, al ser un producto hecho al momento y destacando su calidad respaldada por una franquicia internacional. El mensaje de la marca se enfoca en comunicar estos valores y ofrecer una experiencia única que nos diferencie de otras marcas existentes, aprovechando su estrategia de diversificación de productos para penetrar en el mercado con alternativas innovadoras del churro tradicional.

CAPÍTULO IV: TÁCTICAS DE MARKETING

7. Estrategia de producto

Según Kotler y Armstrong (Marketing editorial Pearson, 2017), los productos y servicios se adaptan según el perfil del consumidor que los utiliza. En el caso de Churromania, la empresa ofrece productos destinados al consumo individual o familiar. Sin embargo, es importante señalar que este producto está asociado a compras por impulso, ya que se adquiere cuando surge el deseo de consumirlo, a diferencia de otros productos que suelen ser adquiridos de manera programada o son considerados esenciales.

7.1. Producto

7.1.1 Categorías y subcategorías de producto

La composición de la carta de productos que ofrecerá Churromania en Perú se agruparán en tres categorías: Churros, Acompañamientos y Bebidas, siendo la categoría churros la más importante con una participación de 54% ya que es el core business del negocio.

En la Tabla 12, se puede apreciar las categorías y subcategorías de cada uno de ellos.

Tabla 12.

Categoría de producto

Categoría	Subcategoría
Churro	Dulce
	Salado
Adicionales	Tequeños
	Empanadas
Bebidas	Bebidas frías
	Embotelladas
	Bebidas Calientes

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.1.2 Mix de productos

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa y cualitativa, se evidencia que la gran mayoría de los participantes expresaron preferencia por los churros con salsa, siendo el manjar blanco uno de los condimentos más apreciados. En base a estos hallazgos, se llevará a cabo una estrategia de producto orientada a ingresar al mercado peruano, enfocándose en productos que cuenten con salsa de manjar blanco como relleno o acompañamiento.

Con el objetivo de mantener competitividad en el mercado peruano, se introducirán nuevas salsas y presentaciones de productos elaborados a partir de churros con ingredientes peruanos. En este sentido, como parte de la estrategia de producto, se incluirán nuevas salsas en campañas promocionales de edición limitada. Entre ellas, la crema pastelera, que obtuvo una preferencia del 80% en la investigación, y la lúcuma, con un 70%, serán las dos nuevas salsas que acompañarán a nuestro producto clásico, Churro Bites.

Además de la introducción de nuevas salsas, según los resultados de la investigación de mercado, se identificó otro hallazgo clave y de gran valor para el consumidor peruano: los combos. En consecuencia, se implementará una nueva categoría en nuestra carta denominada "Combos", que incluirá combinaciones de churros con bebidas, así como opciones de acompañamientos con bebidas. Estos combos serán ofrecidos de acuerdo a horarios estratégicos, con el propósito de estimular el tráfico a la tienda durante períodos específicos.

Tabla 13.

Nueva categoría de producto

Nueva categoría	Subcategoría
Combos	Desayunos
	Personales
	Dúos
	Familiares

Nota: Elaboración propia, 2023.

En el anexo 8 se visualiza la carta completa de Churromania.

7.1.3 Proveedores

Los proveedores con los que estableceremos relaciones comerciales deben cumplir con los criterios previamente establecidos por la matriz (Trayectoria, Calidad de materiales y responsabilidad social corporativa) y deben ser aprobados por la misma casa matriz. En consecuencia, se contempla la selección de únicamente cuatro proveedores nacionales para la obtención de insumos destinados a la preparación de nuestros productos, tanto en lo que respecta a las bebidas como a las salsas.

Es importante destacar que se trabajará habitualmente solo con dos de estos proveedores nacionales y dos internacionales, mientras que los otros dos se considerarán como parte del plan de contingencia. Cabe resaltar que, en comparación con otros sectores, el rubro en el que nos encontramos presenta una amplia oferta de los insumos necesarios para la creación de productos que incorporen dichos elementos.

Tabla 14.

Proveedores según insumos

Insumos	Origen
Manjar blanco/ Leche condensada	Nacional
Chocolate	Nacional
Azúcar	Nacional
Néctar fruta	Nacional
Bebidas embotelladas	Nacional
Máquina de bebidas calientes	Nacional
Tequeños y Empanadas	Internacional
Premezcla de churros	Internacional

Nota: Elaboración propia, 2023.

Según Kotler y Armstrong (2017), se reconocen cinco niveles de productos:

Nivel 1 Beneficio básico:

- Satisfacer un antojo de postre.

Nivel 2 Producto genérico:

- Satisfacer un antojo de postre.
- Satisfacer un antojo de postre a través de un churro dulce o salado.

Nivel 3 Producto esperado:

- Satisfacer un antojo de postre.
- Satisfacer un antojo de postre a través de un churro dulce o salado.
- Que se preparen al momento y que venga en un packing que los conserve calientes.

Nivel 4 Producto ampliado:

- Satisfacer un antojo de postre.
- Satisfacer un antojo de postre a través de un churro dulce o salado.
- Que se preparen al momento y que venga en un packing que los conserve calientes.
- Que vengan con toppings de distintos sabores que permiten personalizarlo.

Nivel 5 Producto potencial:

- Satisfacer un antojo de postre.
- Satisfacer un antojo de postre a través de un churro dulce o salado.
- Que se preparen al momento y que venga en un packing que los conserve calientes.
- Que vengan con toppings de distintos sabores que permiten personalizarlo.
- Que sea cero calorías.

Según los 5 niveles existentes de producto, Churromania es identificado en el **nivel 4** como un **producto ampliado**, debido a que cumple los puntos descritos en dicho nivel.

8. Estrategia de precios

La estrategia de fijación de precios se ha elaborado teniendo en cuenta como referencia los precios de los competidores para darnos una lectura veloz de cómo se comporta el mercado. El enfoque de la estrategia se desarrollará mediante un liderazgo de producto-calidad, de acuerdo con la propuesta de Kotler (Dirección de marketing, 2016), con el objetivo de alcanzar nuestra posición deseada como líder en churros a largo plazo. Dado que el núcleo de nuestro negocio se centra en un producto de antojo o impulso, nuestro objetivo es que este producto sea percibido como uno de alta calidad y al mismo tiempo accesible. De esta manera, buscamos que Churromania sea considerada como una marca moderna y exclusiva en un segmento de mercado caracterizado por productos tradicionales y comunes.

8.1. Precios de la competencia

A continuación, se han identificado diversas marcas presentes en el mercado actual, entre las cuales destacan Q'churros, Manolos y Churroholic. Estas marcas mantienen sus precios tanto para consumir en el local como para el servicio de entrega a domicilio. Todas ellas ofrecen presentaciones clásicas de churros glaseados con azúcar y mini churros con relleno, como se detalla en la siguiente tabla 15.

Tabla 15.

Presentaciones de churros de la competencia

Q Churros	Manolos	Churroholic
12 und churros glaseados: S/16.50	6 und churros glaseados: S/7.40	12 und churros glaseados: S/16.00
12 und mini churro relleno: S/20.90	1 und Churro relleno: S/7.40	6 und Churros rellenos: S/26.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

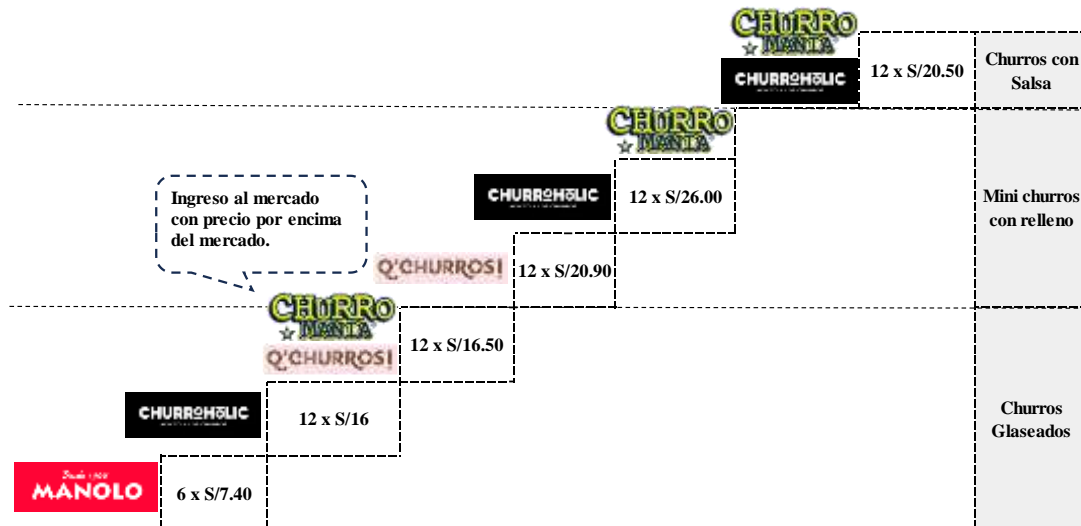
8.1.1 Brand Ladder

A través de la herramienta Price Brand Ladder, se llevó a cabo un análisis de la estrategia de precios seleccionada, considerando el entorno competitivo dentro de la categoría de churrerías. Este análisis se estableció en base a la marca líder del mercado. La estrategia apunta a alinearse

con el precio ofrecido por Q'churros, respaldada por los atributos distintivos de nuestra marca que busca consolidar el posicionamiento deseado.

Figura 5.

Brand Price Ladder



Nota: Elaboración propia, 2023.

9. Estrategia de plaza

Churromania implementará una estrategia directa hacia el consumidor final, dado que tanto la producción como la comercialización de los productos se llevarán a cabo en el punto de venta.

9.1. Canales de distribución

A través de la distribución selectiva según O.C. Ferrell y D. Hartline Michael (Estrategia de marketing 5ta edición, 2012), buscamos poder controlar de forma cuidadosa la exhibición, precio e imagen de la marca, por ello se implementará un flujo directo para la distribución de insumos, dado que tanto los productos como los insumos provenientes de proveedores locales e internacionales se distribuirán directamente a las tiendas, hasta su venta final a los clientes.

Por esa razón, nos permite mantener un mayor control de los procesos y la calidad de los productos que se generen en la tienda y así estandarizar el sabor y producto de acuerdo a la matriz.

9.2. Canales de marketing

El valor que Churromania ofrece no se limita únicamente al producto; también brinda una experiencia integral que abarca desde antes, durante y después de la compra. En consecuencia,

como franquicia, nos preocupamos por asegurar que cada uno de nuestros locales, independientemente de su metraje, proporcione a nuestros clientes la misma experiencia de compra.

De acuerdo con la investigación exploratoria, nuestro público objetivo en Lima Metropolitana se encuentra en los niveles socioeconómicos A, B y C+, con una edad promedio de 18 a 45 años. Además, según los focus groups realizados, este segmento frecuenta los centros comerciales para entretenimiento, paseos o compras. Por este motivo, reafirmamos la sugerencia de la matriz de ubicar nuestras tiendas dentro de centros comerciales o supermercados, con el objetivo de aprovechar el elevado flujo de clientes y estar cerca de otros lugares de recreación.

Según nuestros resultados de la encuesta los distritos con mayor acogida para la apertura de las 5 primeras tiendas se encuentran situados en: Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco y San Miguel.

9.2.1 Formato de tienda

Churromania planea ingresar a Perú con tres opciones de formato de tienda, en consonancia con las alternativas proporcionadas por la master franquicia para la entrada en un nuevo país. De acuerdo con la investigación previa, los formatos en Perú se ajustarán a los metros cuadrados deseados, abarcando desde 15m² hasta tiendas más amplias que pueden llegar a los 200m².

Tabla 16.

Formato de tiendas de Churromania

Ubicación	Foto referencial
Local dentro de Mall	
Módulos o islas dentro de Mall	

Puerta a calle u Online



Dentro de supermercados



Nota: Elaboración propia, 2023.

Para la implementación de la estrategia de plaza en el primer año, se ha considerado ingresar según los puntos estratégicos de malls y las principales avenidas y calles de alto tránsito donde se encuentra nuestro público objetivo.

9.2.2 Experiencia en tienda

De acuerdo a lo investigado, nuestro público objetivo establecido, valora la atención recibida por parte de las marcas, sentir que el producto no varía o cambiar si es que va a otra sede de la misma marca y la experiencia que puede tener. Por ello, en todas nuestras tiendas, sin importar el formato, se presentarán elementos en común que nos permitirán mantener la experiencia del usuario con relación a Churromania:

- **Pantallas:** Donde muestran el menú board y videos de provocación de los productos.
- **Vitrina exhibidora:** Apoyo comercial diseñado para exhibir con precisión ante el cliente la apariencia y dimensiones de nuestros productos. Esto se da gracias a los dummies de todos los churros que figuran en nuestro menú.
- **Viniles decorativos:** Decoración de la tienda que nos va permitir colocar composiciones de los productos y parte del slogan de la marca: Siempre hechos al momento.
- **Colores:** Cada uno de nuestros locales presenta la combinación de los colores emblemáticos de la marca: Amarillo, Azul o gris. Acompañados de las estrellas que son parte de nuestra identidad.
- **Tiempo de atención:** Definido desde la matriz con el objetivo de preservar la calidad de los productos, así como el nivel de atención y experiencia en el punto de venta, se

establece en 6 minutos. Este período abarca desde el momento en que el cliente llega a la caja hasta que recibe su producto recién elaborado de manera inmediata.

- **Presentación de productos:** En el inicio de su contrato laboral con nuestra marca, cada colaborador se somete a una capacitación especializada en la preparación y presentación de los productos. El propósito de esta capacitación es garantizar la consistencia en la calidad de los productos en todos los locales. Además, en nuestras cocinas, se encuentran disponibles manuales detallados que describen los pasos a seguir, las medidas establecidas para cada producto, y fotografías ilustrativas que muestran la presentación ideal.

10. Estrategia de promoción

Se propone implementar una estrategia integral de comunicación que combine publicidad, promoción de ventas, marketing interactivo, así como el marketing de boca en boca. El objetivo principal es posicionar la marca como la primera opción para churros frescos al momento en Lima, Perú.

Para alcanzar esta meta, se llevará a cabo un plan de comunicación offline y online, con el propósito de consolidar la presencia de la marca, transmitir la propuesta de valor y generar un flujo de clientes hacia la tienda.

Es fundamental establecer un mix de comunicación adecuado, según Kotler, el resultado del plan desempeña un papel crucial en la generación de ventas (Dirección de Mkt, Pearson, 2016).

10.1. Campaña de lanzamiento

Desarrollaremos una campaña estratégica para la entrada al mercado peruano. El concepto que se implementará será atemporal y el método de los objetivos y la tarea (O.C. Ferrell y D. Hartline Michael, Estrategia de marketing 5ta edición, 2012) que establece la meta a lograr de publicidad y en base a ello estableceremos tareas de inversión, permitiendo su mantenimiento a lo largo del año 2024. Utilizaremos herramientas publicitarias que nos posibilitará comunicar de manera efectiva los valores y atributos deseados de la marca en momentos y lugares específicos, adaptándonos al segmento socioeconómico y perfil establecido.

10.1.1 Concepto campaña lanzamiento

Para el lanzamiento de la marca en Perú, se implementará una campaña creativa centrada en crear una fuerte recordación de la marca. Para lograr esto, se empleará un mensaje transformador con la intención de suscitar una emoción que impulse la decisión de compra.

- Insight

“He llegado a querer esa manía tuya de comer, de reír, de lo que fuese”

- Razón de preferencia: Se ofrece un espacio donde una dulce manía como comer un churro sea una experiencia única.
- Soporte: Churromania es la única tienda en Perú donde se reinventa el concepto de churros, y puedes disfrutar de comer uno hecho al momento.
- Idea: “Churromania, una dulce manía que nos une”.

10.1.2 Estrategia Offline

Como parte de la estrategia de la marca en el ámbito offline, buscaremos tener presencia a través de acciones BTL, anuncios en radio y menciones en programas específicos de televisión. El objetivo es consolidar nuestra presencia y dar a conocer la marca de manera efectiva en el mercado peruano.

- **BTL:**
 - **Marketing de Experiencia (Activaciones):** La locación de estas acciones serán en centros comerciales, supermercados y en puntos estratégicos en la calle con la intención de aprovechar el flujo de personas en la calle. Estas acciones se realizan un fin de semana, ya que, según la información recolectada en la investigación son los días donde nuestro público objetivo aprovecha para salir a pasear. El foco de la activación será tener espacios instagramables o ideales para hacer TikTok de churros invadiendo las calles de Lima cerca a nuestras tiendas. Así mismo, también se pondrán viniles en los centros comerciales que generen un impacto visual las escaleras eléctricas con imágenes de provocación y el logo de la marca. Estos se contratarán por un periodo de 3 meses para comunicar la presencia de la marca en el centro comercial y/o supermercado.
 - **Degustaciones:** Cada domingo en las tiendas en los centros comerciales y supermercados, saldrá una anfitriona vestida con colores de la marca impulsando la degustación de churro bites en mini porciones para captar la atención de un potencial cliente y que a su vez nos prueben. Es importante mencionar que el producto elegido va en relación a la preferencia del público objetivo, esta información la obtuvimos mediante el focus group y las encuestas realizadas de la muestra representativa del mercado.
 - **Merchandising:** Generamos gorras, polos y almohadas en forma de churro para regalar mediante una ruleta en el punto de venta a todos los clientes que presenten su boleta de pago.

- **Promociones en punto de venta:** Por apertura, brindaremos descuentos para celebrar manías que nos unen. 50% Descuento en el segundo producto, con la intención de incrementar el ticket de compra estimado.
- **Material POP:** Se armará un calendario de fechas clave para la organización donde se desarrollará comunicación importante sobre alguna campaña o promoción específica que tendrá la duración adecuada en base al calendario de acciones. El material propuesto para trabajar: Jalavistas, Tótems, etc.
 - Jalavistas. Cumplen la función de llamar la atención de las personas que transitan fuera del espacio visible de la tienda, estos se ubicarán en lugares estratégicos previo permiso del mall o la municipalidad a fin de que sean materiales de visibilidad de la marca fuera de la tienda.
 - Tótems o parantes. De manera similar a los jalavistas, estos materiales estarán ubicados fuera de las tiendas en lugares transitados los cuales ayudarán a comunicar y serán jaladores de flujo hacia la tienda. En estos materiales se comunicarán los entry level, promociones, y serán brandeados al 100% con los colores de la marca.
- **ATL:**
 - **Radio:** Se producirá un jingle con la intención de empatizar y generar una recordación de marca asociado al nombre. Este será reproducido por la emisora de Moda, ya que, según CPI del Perú (2020), Radio Moda es la emisora más escuchada por un público de 18 a 38 años que pertenecen al NSE C. Por ese motivo, es que se ha elegido para la difusión del jingle.
 - **TV:** Mención de un banner interactivo en el programa "Gran Chef Famosos", el cual ostenta un impresionante rating de 9.6. Este programa tiene como público objetivo principalmente el 37% del NSE A y B, así como el 43% del NSE C. La mayoría de su audiencia se encuentra en el rango de edad de 26 a 60 años, representando un notable 78% del total de la audiencia del programa.

Guion de la mención:

- Conductor: “Chicos han escuchado esa canción (suena jingle de Churromania) así es, porque desde hoy celebramos cada manía que tienes, porque no hay manía más dulce que la de Churromania, disfruta de unos churros hechos al momento. Ya saben, si quieres un churro con manjar para compartir o para ti

solo encuentra diversas opciones de comer el clásico churro de una forma única, y sobre todo recién hechos”.

- Conductor menciona slogan: *“Churromania, una dulce manía para compartir”*. Todo esto irá acompañado de un banner interactivo de 10 segundos con logo de la marca, foto de producto con enfoque de provocación que va cambiando rápidamente con cada interacción del conductor.

10.1.3 Estrategia online

Para complementar nuestra estrategia offline, buscamos integrar acciones digitales para lograr una coherencia en la presencia de la marca en diversos puntos de contacto. En este primer año, nos enfocaremos principalmente en las redes sociales, con el objetivo de llegar a un mayor número de personas interesadas o que ya hayan tenido conocimiento previo de la marca en otros países. Esta estrategia nos permitirá alcanzar de manera efectiva a más clientes potenciales en el mercado peruano.

10.1.4 Redes sociales

Según nuestra investigación en fuentes secundarias, hemos encontrado que las redes sociales son parte fundamental en la vida del público objetivo, sea para momento de ocio de miles de personas o para trabajar o comunicarnos. La estrategia en redes sociales estará basada en las siguientes redes sociales principales, Meta (Facebook e Instagram), TikTok y YouTube.

- **Meta**

Elegimos tanto Instagram como Facebook dando que cada red tiene un objetivo diferente:

- **Facebook:** A pesar de ser la red social más antigua, no deja de ser relevante debido a su alto alcance cuando se requiere promocionar alguna nueva presentación o producto u oferta. Además, parte del público objetivo de Churromania aún usa esta red social de manera activa es por ello que no se descarta y está dentro del mix.
- **Instagram:** El rol que tendrá instagram para nuestra marca, será para crear una comunidad que muestre los siguientes pilares de contenido: Marca, Promociones, Estilo de vida, contenido Interactivos y producto. Además, la publicación de fotos y videos de productos que busquen el appetite y transmitir los colores de la marca hacia la comunidad o seguidores de Churromania. Todos los contenidos que posteemos tendrán una inversión de pauta con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de usuarios.

Por ello, contaremos con el siguiente contenido:

- **Grilla mensual de contenido:** 12 post en el feed y 16 stories interdiarias. Contenido de experiencia de consumo por medio de fotos. Fotos de provocación.
- **Grilla de Reels en meta:** 6 al mes de 30 segundos con contenido de lanzamiento de marca al mercado.
 - Video de 15 segundos: 1 Cápsulas que resalta el atributo de “Hechos al momento”.
 - Video de 15 segundos: 1 Cápsula que resalta el atributo de “Toppings personalizables”.
 - Video de 15 segundos: 1 Cápsula que resalta el atributo de “Experiencia de compra”.
 - 20 fotografías de producto y experiencia.
- **Plan de medios Meta ads**

Segmentación en meta: Hombres y mujeres de 18 a 45 años, que le interese los postres o dulces. Que le interesen los centros comerciales, sigan marcas de fast food y ropa exclusiva como Victoria Secret o Calvin Klein. Que se encuentren geolocalizados cerca de las tiendas activas de Churromania.

- **YouTube**

Generar contenido de provocación para poder activar pauta en medios pagados con la intención de lograr hacer que los usuarios nos reconozcan y se genere un antojo o intención por probarnos.

- **TikTok**

El rol que tendrá TikTok para nuestra marca, será alcanzar un público más joven, crear un contenido más fresco y entretenido enfocado en tendencias, además videos en donde los protagonistas no sean solo los productos sino las personas que trabajan en la marca, que transmita esa confianza y naturalidad de la marca por medios de trends o videos cortos que tengan una dosis de humor necesaria para humanizar más a la marca frente a su comunidad. El 50% de los contenidos que posteemos tendrán una inversión de pauta con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de usuarios y aprovechar al máximo el alcance orgánico que da la red social.

- Contenido en base tendencias, cultura interna de Churromania con enfoque divertido y videos de provocación de los productos. Por ese motivo se crearán 6 vídeos de experiencia del personal y/o de los clientes al mes dando a conocer cómo

se elaboran los productos, cómo se atienden a los clientes y también videos de humor dado que el algoritmo de TikTok es altamente viralizable.

- Publicidad pagada de principales promociones de Churromania en su preparación con el objetivo de alcance.

El alcance estimado con esta campaña de medios pagados sería de 9,604,626 usuarios únicos que interactuarían con nuestro contenido. Para revisar los Kpi's y la inversión de cada uno de estos medios digitales, ver anexo 9.

10.1.5 Estrategia de influencers

Dado que los influencers cada vez toman mayor relevancia en el mundo de la publicidad, además, que generan mayor engagement con sus seguidores, La estrategia está presupuestada para invertir en dos influencers de manera mensual y periódica bajo la estrategia de buscar embajadores de marca.

Durante esta etapa, se realizará tácticas con 2 influencers (uno mega influencer y uno macro influencer), los cuales han sido escogidos acorde al perfil de la marca, cantidad de seguidores y engagement con su público. Según el tamaño y tipo de influencer, este acudirá a la tienda en compañía de sus hijas/hijos, amigas/amigos o pareja para la realización de un vídeo promocional mediante el cual dé a conocer la marca.

La elección de los influencers se ha realizado en base a sus indicadores digitales. Ver anexo 10.

- **Mega influencer:**

Se propone colaborar con este tipo de influencers con el objetivo de aprovechar su amplio alcance masivo y lograr un impacto significativo en la campaña de lanzamiento.

- **Influencer 1:**

- Korina Rivadeneira
- Nacionalidad: venezolana
- Seguidores Instagram: 3.3M
- ER: 0.20%

Se proyecta alcanzar los siguientes resultados con ella:

- Alcance potencial: 660,000 seguidores
- Considera hacia la marca: 330000 seguidores que se interesarían en Churromania
- Seguidores interactúen con Churromania: 1300

La elección de Korina Rivadeneira como perfil para la marca resulta idónea, ya que su nacionalidad venezolana la conecta directamente con el público objetivo. Al conocer la marca desde sus inicios, Korina experimenta un sentimiento de nostalgia y felicidad asociado con la misma. Su testimonio real será fundamental para transmitir la consistencia del producto, independientemente del país en el que se encuentre.

- **Macro influencer:**

Al igual que con los megas influencers, el uso de este tipo de influencers nos permite aprovechar su considerable alcance en la promoción de la marca. Sin embargo, la ventaja radica en que este tipo de influencers a menudo proyectan una imagen más auténtica y cercana en comparación con las mega estrellas. Muchos de estos influencers mantienen una conexión real con su audiencia, lo que resulta en una percepción de autenticidad por parte de sus seguidores.

- **Influencer 2:**

- Paloma Derteano
- Nacionalidad: peruana
- Seguidores Instagram: 189K
- ER: 4%

Se proyecta alcanzar los siguientes resultados con ella:

- Alcance potencial: 37,800 seguidores
- Considera hacia la marca: 1512 seguidores que se interesarían en Churromania
- Seguidores interactúen con Churromania: 302

La elección de Paloma Derteano como perfil para la marca resulta atractiva, ya que encaja perfectamente con el tono humorístico de la misma. Además, su rol como madre refuerza el concepto de familia, que es fundamental para la segmentación deseada. Al tener hijos, nos brinda la oportunidad de comunicar de manera impactante que Churromania es una marca que siempre ofrece opciones para compartir con la familia, amigos o pareja, enfatizando la idea de que todos podrán disfrutar juntos de una dulce manía que los mantendrá unidos.

10.1.6 Relaciones Públicas (PR)

Al ser una marca nueva en el mercado, necesitamos tener toda la cobertura posible desde el inicio de sus operaciones, el impacto de la franquicia en Perú, hablar sobre la historia de éxito que ha sido Churromania y más. De esta forma, lograremos captar la atención no solo de nuestro público objetivo, sino de todas las personas que sean impactadas por nuestro PR y

lograr generar recordación de marca en un mercado que tiene monstruos como competidores indirectos como lo es Dunkin Donuts.

11. Estrategia de personas

Basándonos en la investigación realizada a lo largo de este proyecto, hemos identificado que en el mercado peruano uno de los aspectos críticos para los negocios y que puede influir en la retención de clientes es la calidad del servicio. Por este motivo, en Churromania implementaremos una estrategia centrada en nuestro cliente interno. El objetivo es motivar y fortalecer los valores de la marca entre nuestro personal, fomentando un sentido de pertenencia que se refleje en cada interacción que tengan con los clientes. Por eso, es fundamental tener un proceso de selección acorde a la personalidad que deseamos transmitir para la atención al público. Se establecerá un perfil de colaborador para la atención en tienda, con el fin de que sea el filtro para la contratación del personal.

- **Perfil del colaborador:**
 - Edad: 18 a 35 años.
 - Educación: Secundaria completa o técnico en curso. Con experiencia en atención al público en otras empresas.
 - Cualidades: Capacidad de escuchar, empatía, claridad en la comunicación verbal, respeto y carisma.
 - Habilidades interpersonales: Liderazgo, negociación y paciencia.

12. Estrategia de procesos

Éxito de nuestra franquicia no solo se determina por el producto entregado al cliente ni por la experiencia que puede tener al visitarnos, sino también se debe a los procesos internos que hace la marca para garantizar la salubridad y efectividad de los tiempos.

Los procesos back office para los colaboradores serán los siguientes:

- **Desinfección del local:** Una vez por semana los encargados de local coordinarán la limpieza de las máquinas churreras al final del día de menor venta. Desconectará el equipo y retirará todos los accesorios internos del equipo. Así mismo, retirará todos los residuos de la superficie de los accesorios con ayuda de un paño humedecido. Lavar los accesorios con detergente y refregar con una esponja de ser necesario, enjuagar. Desinfectar los accesorios, dejar actuar por toda la noche.
- **Limpieza diaria:** Al finalizar las labores diarias y/o cuando se requiera, los encargados de la limpieza deberán limpiar los interiores y exteriores de las instalaciones de la

tienda. Con un paño wypall ligeramente humedecido con solución desinfectante, limpiar cuidadosamente los derrames y/o acumulación de polvo de las superficies internas como las vitrinas. Las superficies externas se limpian con papel toalla ligeramente humedecido con limpiador de vidrios multipropósito (glass clean). Eliminar los paños y papeles toallas con residuos en los tachos.

- **Apertura de Local - Formato Módulo:** Retirar la funda del módulo y maquinaria, luego guardarlas en bodega de manera ordenada sobre los 10 cm del suelo. Limpiar vitrina y colocar todos los accesorios correspondientes (menú board, mini tótems, etc.) Preparar la premezcla para los primeros churros, sacar salsa del refrigerador y preparar los granizados para que estén congelados al momento de la apertura. Además, encender los televisores y proyectar videos, la PC, impresoras térmicas, refrigerador de jugos, verificar que el POS esté habilitado y cargar POS inalámbrico, abrir correo e iniciar punto de venta.

13. Gantt de actividades de marketing

Tabla 17.

Gantt de actividades de marketing

Motivo	Área de marketing	Detalle tarea	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Producción de la marca	Marketing Digital	Creación de RRSS de Churromania Perú: Facebook, Instagram, TikTok y YouTube	■																	
		Negociación influencers	■																	
		Generación contenido digital	■	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	●	●	●	●
	Punto de Venta	Producción dummies de productos	■																	
		Implementación Layout de tienda / Actualización Vinil Layout	■																	●
		Instalación software ventas	■																	
	ATL	Implementación material PDV y pantallas	■																	
		Producción de las menciones en TV	■																	
			Producción de los spots radio	■																
	Relaciones Públicas		Generación acuerdos de eventos y prensa	■																
Conocimiento de marca	Marketing Digital	Pauta de medios pagados		▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	●	●	●	●	
		Menciones de influencers		▲	▲	▲	▲	▲	▲							●	●	●		
		Programación de contenido mensual		▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	●	●	●	●
	Punto de Venta	Degustación de productos		▲	▲															
		Merchandising		▲												▲	●	●	●	●
	ATL	Menciones Gran Chef Famosos		▲																
		Menciones en Moda				▲														
	Relaciones Públicas	Entrevista Revista Cosas									▲									
		Entrevista Gestión														▲				
	Interacción con la marca	Punto de Venta	Evento de apertura		▲															
Activaciones en punto de venta								▲	▲						▲				●	
Espacios instagramables									▲							●	●	●	●	
Campañas tácticas					▲				▲					▲		●	●	●	●	
Marketing Digital		Activaciones alrededor del punto de venta		▲					▲	▲					▲	●	●	●	●	
		Ecommerce / Apps delivery														●	●	●	●	
		Plan Loyalty														●	●	●	●	
		Alianzas estratégicas														●	●	●	●	
		Sorteos y concursos												●	●	●	●			

- Previo al lanzamiento
- ▲ Lanzamiento
- Mantenimiento

Nota: Elaboración propia, 2024.

14. Conclusión

Nuestra estrategia de marketing, contabiliza las 7ps con la intención de asegurar un éxito al ingreso de la marca al mercado peruano. Para lograrlo, en lo que concierne a producto se centra en adaptarnos a las preferencias y necesidades de los consumidores locales. Tales como introducir nuevas salsas y presentaciones elaboradas con ingredientes peruanos, tropicalizando la marca para mantenernos competitivos en el mercado.

En cuanto a nuestra estrategia de precios, buscamos alcanzar un equilibrio entre la calidad de nuestros productos y su accesibilidad para el consumidor peruano. Nuestro objetivo es posicionar a Churromania como una marca moderna y exclusiva en un segmento de mercado caracterizado por productos tradicionales.

La distribución de nuestros productos se realizará de manera directa desde nuestros proveedores hasta nuestras tiendas, lo que nos permite mantener un mayor control sobre los procesos y la calidad de los productos que ofrecemos. Además, nos esforzamos por proporcionar una experiencia integral a nuestros clientes, garantizando una atención de calidad y consistencia en todos nuestros locales.

En cuanto a nuestra estrategia de promoción, implementaremos una campaña integral de comunicación que combinará publicidad, promoción de ventas, marketing interactivo y marketing de boca en boca. Realizaremos acciones tanto offline como online con el objetivo de posicionarnos como la primera opción para churros frescos en Lima, Perú. Esto incluirá campañas de lanzamiento, actividades de marketing experimental, publicidad en medios tradicionales y presencia en redes sociales con contenido específico para cada plataforma. Además, estableceremos relaciones con influencers y llevaremos a cabo acciones de relaciones públicas para generar mayor visibilidad y recordación de nuestra marca.

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

15. Inversión Inicial

La inversión será 100% capital de los inversionistas de la Franquicia en Perú la cual asciende a S/302,634 + IGV para la adquisición de muebles, equipos de cocina, entre otros. (ver tabla 18), además, también serán aquellos quienes sustenten a la empresa y sus gastos iniciales hasta que la empresa se vuelva autosustentable.

A fin de implementar la cadena de Churromania en Lima Perú, se requerirá realizar las siguientes inversiones:

- Adquisición de un equipo mezclador de masa y máquina freidora por tienda, las cuales serán importadas desde los Estados Unidos dado que corresponden a un diseño y elaboración de la propia Franquicia.
- Adquisición de electrodomésticos comunes como una congeladora, refrigeradora, dispensador de bebidas frías, dispensador de bebidas calientes.
- Adquisición de mobiliario necesario para la implementación del layout de tienda, como son mostradores, exhibidores, sillas, mesas (según el formato de tienda).
- Instalaciones varias como eléctricas, agua, desagüe, gas, internet, entre otros.
- Adquisición de una caja registradora por tienda, sistema de pago POS, sistema de control ERP para el registro de los ingresos, consolidación de egresos y cuadratura de flujo de caja.
- Acciones de marketing para la ejecución de lanzamiento de la marca, exhibición y promoción a fin de marcar el posicionamiento deseado en los plazos estimados.
- Otros materiales como los de limpieza y mantenimiento, así como también materiales de oficina y cómputo.

A continuación, se detalla el monto a invertir agrupado en categorías.

Tabla 18.*Inversión inicial*

Descripción	Costo total (S/)		IGV (S/)		Costo Inc IGV (S/)		Año 0	
Gastos preoperativos	S/	19,860	S/	3,575	S/	23,435	S/	23,435
Maquinaria y equipo	S/	108,582	S/	19,545	S/	128,126	S/	128,126
Equipos diversos	S/	4,597	S/	827	S/	5,424	S/	5,424
Implementos diversos	S/	45,573	S/	8,203	S/	53,776	S/	53,776
Muebles y enseres	S/	78,000	S/	14,040	S/	92,040	S/	92,040
Suministros	S/	6,177	S/	1,112	S/	7,289	S/	7,289
Limpieza y aseo	S/	997	S/	179	S/	1,176	S/	1,176
Oficina	S/	6,849	S/	1,233	S/	8,082	S/	8,082
Sistemas	S/	32,000	S/	5,760	S/	37,760	S/	37,760
Total, inversión	S/	302,634	S/	54,474	S/	357,108	S/	357,108

Nota: Elaboración propia, 2023.

16. Gastos Operativos

Los gastos operativos concentran todo lo necesario para poner en marcha la operación, sin considerar todo lo involucrado en la inversión inicial, es decir, gastos como pago de alquiler de locales, pago de los servicios como agua, luz, internet, servicio del POS entre otros. En el primer año estos gastos operativos llegan a alcanzar un total de S/3,479,751. Ver tabla 19, que muestra la proyección de los gastos operacionales en un horizonte de 10 años.

Tabla 19.*Gastos Operativos*

Gastos Operativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personal de tienda	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934
Personal administrativo	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662
Alquileres y permisos	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000
Fee de Franquicia	- 889,627	- 934,108	- 980,814	- 1,029,855	- 1,081,347	- 1,135,415	- 1,192,185	- 1,251,795	- 1,314,384	- 1,380,104
Gastos de Marketing	- 386,240	- 296,240	- 288,240	- 264,240	- 264,240	- 240,240	- 240,240	- 204,240	- 204,240	- 204,240
Sistemas	- 197,848	- 205,261	- 213,046	- 221,818	- 230,400	- 239,411	- 248,873	- 258,808	- 269,239	- 280,193
Otros	- 9,441	- 11,921	- 11,921	- 11,921	- 11,921	- 11,921	- 11,921	- 11,921	- 11,921	- 11,921
Total inversión	- 3,479,751	- 3,444,126	- 3,490,616	- 3,524,429	- 3,584,504	- 3,623,582	- 3,689,815	- 3,723,359	- 3,796,380	- 3,873,053

Nota: Elaboración propia, 2023.

Para mayor detalle del gasto de personal de tienda y administrativo, ver anexo 11.

17. Gastos de Marketing

A continuación, se presenta el desglose del presupuesto de marketing según los medios a invertir desde la fase inicial del negocio hasta un horizonte de 10 años.

Dentro del mix de medios a invertir se han considerado los siguientes respecto al presupuesto total de marketing en el primer año:

Tabla 20.

Inversión en marketing

Gasto	% Inversión
Pauta Digital	51.6%
Influencers	23.8%
TV	9.9%
Material POP	8.0%
Radio	4.0%
Relaciones Públicas (PR)	2.7%
	100.0%

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Medios Digitales:** Se está considerando invertir en ads en las redes sociales más conocidas, además invertir en la producción de contenido en tienda y sesiones de fotos en caso lo demande. A continuación, se presenta el mix de plataforma y la estrategia que se tendrá con cada uno, la inversión total en el primer año será de S/155,999.
 - Meta (Facebook e Instagram) (59%)
 - TikTok (12%)
 - YouTube (29%)
- **TV y Radio:** La inversión destinada para ambos medios en el primer año es de S/42,000.
- **Relaciones públicas:** Al realizar un evento el primer año, la inversión será de S/8,000.
- **Influencers:** El monto destinado para esta inversión en el primer año es de S/72,000.
- **Materiales de tienda:** Los materiales en los puntos de venta son esenciales para la comunicación dentro de la tienda, considerando todos los puntos de contacto con el cliente.

Los materiales POP tendrán una inversión en el primer año de S/24,240 esto incluye los permisos municipales o de los malls, impresión de los vinilos, adquisición de estructura metálica por única vez, instalación y reimpresión de viniles según la necesidad de la tienda.

Ver la tabla 21, que detalla el presupuesto de marketing en un horizonte de 10 años.

Tabla 21.*Gastos de Marketing*

Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Pauta Digital	156,000	120,000	120,000	120,000	120,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
Influencers	72,000	72,000	72,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
PR	8,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Material POP	24,240	12,240	12,240	12,240	12,240	12,240	12,240	12,240	12,240	12,240
TV	30,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Radio	12,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agencia de marketing	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	48,000	48,000	48,000
Presupuesto de medios	386,240	288,240	288,240	264,240	264,240	240,240	240,240	204,240	204,240	204,240

Nota: Elaboración propia, 2023. Montos expresados en soles.

17.1. Estimación de la venta

A continuación, se estimará la venta en base a información real sobre los tiempos por transacción. Como dato, se tiene que las tiendas en promedio toman 4 minutos por transacción.

Tabla 22.*Estimación promedio de venta por tienda del primer año*

Item	Cálculo
Tiempo promedio por transacción (minutos)	4
Tiempo de operación de tienda día (minutos)	720
Total de transacciones al día	180
Total de transacciones al mes	5,400
Total de transacciones al año	64,800
Ticket promedio neto (S/)	S/ 15
Venta neta promedio estimada (S/)	S/ 988,475

Nota: Elaboración propia, 2023.

Para determinar la venta se debe considerar los siguientes supuestos:

- La franquicia en Perú aperturará bajo su inversión propia 6 tiendas desde el año 1 y lo mantendrá, así como ingreso propio.

- Desde el año 1 se buscará inversionistas para ser re-franquiados y estos inviertan y aperturen otras tiendas.
- La franquicia de Perú tendrá una comisión del 15% que deberá pagar a la Matriz de Churromania.
- Los re-franquiados tienen una comisión del 10% hacia la franquicia en Perú.
- Los gastos que la Franquicia de Perú asuma serán orientados hacia sus 6 tiendas propias tanto a nivel de costo de ventas, inversión y gastos.
- Los lineamientos de marca Churromania son transmitidos de la casa Matriz a la franquicia de Perú y esta transmitirá estos lineamientos a los re-franquiados.

La estimación de la venta en conjunto por las 6 tiendas propias será lo que se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 23.

Estimación de venta por año de Tienda propia

Venta de Tiendas propias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Venta anual estimada (1 tienda)	988,475	1,037,898	1,089,793	1,144,283	1,201,497	1,261,572	1,324,650	1,390,883	1,460,427	1,533,449
Venta anual estimada (6 tienda)	5,930,847	6,227,390	6,538,759	6,865,697	7,208,982	7,569,431	7,947,903	8,345,298	8,762,563	9,200,691

Nota: Elaboración propia, 2023. Montos expresados en soles.

Además, se calcula la venta estimada de los Re franquiciados considerando la apertura de 3 tiendas por año desde el segundo año hasta el quinto año con un crecimiento constante del 5% anualmente.

Tabla 24.

Estimación de venta por año de Re franquiciado

Venta de Re franquiciado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Venta anual estimada	-	2,965,424	6,079,119	9,348,498	12,781,347	13,420,414	14,091,435	14,796,007	15,535,807	16,312,597

Nota: Elaboración propia, 2023. Montos expresados en soles.

18. Estado de Resultados

Tabla 25.

Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Tiendas Propias	5,930,847	6,227,390	6,538,759	6,865,697	7,208,982	7,569,431	7,947,903	8,345,298	8,762,563	9,200,691
Costo de Ventas	- 2,075,797	- 2,179,586	- 2,288,566	- 2,402,994	- 2,523,144	- 2,649,301	- 2,781,766	- 2,920,854	- 3,066,897	- 3,220,242
Utilidad Bruta	3,855,051	4,047,803	4,250,194	4,462,703	4,685,838	4,920,130	5,166,137	5,424,444	5,695,666	5,980,449
Gastos Operativos	- 3,479,751	- 3,436,126	- 3,490,616	- 3,524,429	- 3,584,504	- 3,623,582	- 3,689,815	- 3,723,359	- 3,796,380	- 3,873,053
Personal de tienda	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934	- 938,934
Personal administrativo	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662	- 325,662
Alquileres y permisos	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000	- 732,000
Fee de Franquicia	- 889,627	- 934,108	- 980,814	- 1,029,855	- 1,081,347	- 1,135,415	- 1,192,185	- 1,251,795	- 1,314,384	- 1,380,104
Gastos de Marketing	- 386,240	- 288,240	- 288,240	- 264,240	- 264,240	- 240,240	- 240,240	- 204,240	- 204,240	- 204,240
Sistemas	- 197,848	- 205,261	- 213,046	- 230,400	- 239,411	- 248,873	- 258,808	- 269,239	- 280,193	- 280,193
Otros	- 9,441	- 11,921	- 11,921	- 11,921	- 11,921	- 11,921	- 11,921	- 11,921	- 11,921	- 11,921
Otros ingresos	-	2,965,424	607,912	934,850	1,278,135	1,342,041	1,409,144	1,479,601	1,553,581	1,631,260
Otros egresos	-	- 44,481	- 91,187	- 140,227	- 191,720	- 201,306	- 211,372	- 221,940	- 233,037	- 244,689
EBITDA	375,300	863,738	1,276,303	1,732,897	2,187,749	2,437,283	2,674,094	2,958,745	3,219,829	3,493,967
Depreciación y amortización	- 43,425	- 43,425	- 40,516	- 40,516	- 40,516	- 3,200	- 3,200	- 3,200	- 3,200	- 3,200
Maquinaria y equipo	- 21,716	- 21,716	- 21,716	- 21,716	- 21,716					
Muebles y enseres	- 15,600	- 15,600	- 15,600	- 15,600	- 15,600					
Suministros	- 2,909	- 2,909								
Tecnología	- 3,200	- 3,200	- 3,200	- 3,200	- 3,200	- 3,200	- 3,200	- 3,200	- 3,200	- 3,200
EBIT	331,874	820,313	1,235,787	1,692,381	2,147,233	2,434,083	2,670,894	2,955,545	3,216,629	3,490,767

Nota: Elaboración propia, 2023. Montos expresados en soles.

Las ventas muestran un crecimiento constante durante los años y tanto las ventas propias más las ventas de los re-franquiciados estiman que antes de finalizado el tercer año se estaría llegando a la demanda calculada S/11.5 millones. Cabe mencionar que en el estado de resultado de la Franquicia en Perú solo se toma en cuenta como ingreso el fee que se cobra a los re-franquiciados mas no su venta

Tabla 26.*Flujo de Caja*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBITDA	-	375,300	863,738	1,276,303	1,732,897	2,187,749	2,437,283	2,674,094	2,958,745	3,219,829	3,493,967
CAPEX	-302,634	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-296,880	-385,246	-459,507	-541,694	-623,568	-668,484	-711,110	-762,347	-809,342	-858,687
Participación laborar		-26,550	-65,625	-98,863	-135,390	-171,779	-194,727	-213,672	-236,444	-257,330	-279,261
Base tributaria	-302,634	51,869	412,867	717,933	1,055,812	1,392,403	1,574,073	1,749,313	1,959,955	2,153,157	-302,634
Renta		-15,301	-121,796	-211,790	-311,465	-410,759	-464,351	-516,047	-578,187	-635,181	
Cash Flow	-302,634	36,568	291,072	506,142	744,348	981,644	1,109,721	1,233,265	1,381,768	1,517,976	-302,634
Cash Flow acumulado		-266,066	25,006	531,148	1,275,496	2,257,140	3,366,861	4,600,127	5,981,895	7,499,870	9,160,864

Nota: Elaboración propia, 2023. Montos expresados en soles.

19. Indicadores Financieros**Tabla 27.***Indicadores financieros a 10 años*

	KPI
VAN	2,575,978
TIR	93.45%
PIR (años)	2.9
COK	20%

Nota: Elaboración propia, 2023.

El Flujo de caja muestra que la inversión requerida en el año 0 es de S/302,634, monto que será cubierto por el capital de los socios. El periodo de recuperación de la inversión será de 2 años con 11 meses.

Según los resultados de los estados de resultados mostrados, se observa un TIR de 93.5% en un horizonte de evaluación de 10 años. El VAN es S/2,575,978. El tiempo de recuperación es de 2.9 años. Estos indicadores validan la viabilidad del negocio.

20. Análisis de Sensibilidad

Para determinar el grado de sensibilidad del negocio se evaluarán el VAN y TIR según las variaciones tanto en los ingresos como en los egresos. Estas variaciones tendrán escenarios en donde los ingresos bajen con una constante de -1.5% y que los egresos aumenten con una constante de +0.5%, esto ayudará a definir hasta donde pueden variar los ingresos y egresos a fin de que el negocio sea viable.

Tabla 28.

Sensibilidad VAN

	VAR	
Variación de ingresos	-1.50%	
Variación de egresos	0.50%	
Nuevo VAN	S/	2,045,225

	2,045,225	-1.5%	-3.0%	-4.5%	-6.0%	-7.5%
0.5%	2,045,225	1,960,162	1,704,973	769,281	-3,398,801	
1.0%	2,028,865	1,943,802	1,688,613	752,921	-3,415,161	
1.5%	1,963,425	1,878,362	1,623,173	687,481	-3,480,602	
2.0%	1,668,943	1,583,880	1,328,691	392,999	-3,775,083	
2.5%	98,374	13,311	-241,877	-1,177,569	-5,345,652	
3.0%	-9,717,680	-9,802,743	-10,057,931	-10,993,623	-15,161,706	
3.5%	-80,393,269	-80,478,332	-80,733,521	-81,669,213	-85,837,295	
4.0%	-657,577,249	-657,662,312	-657,917,500	-658,853,192	-663,021,275	
4.5%	-5,934,687,918	-5,934,772,981	-5,935,028,169	-5,935,963,861	-5,940,131,944	
5.0%	-59,365,433,443	-59,365,518,506	-59,365,773,695	-59,366,709,387	-59,370,877,470	
5.5%	-653,040,383,727	-653,040,468,790	-653,040,723,979	-653,041,659,671	-653,045,827,754	

Nota: Elaboración propia, 2023. Montos expresados en soles.

Tabla 29.*Sensibilidad TIR*

	VAR
Variación de ingresos	-1.50%
Variación de egresos	0.50%
Nuevo TIR	90.5%

90.5%	-1.5%	-3.0%	-4.5%	-6.0%	-7.5%	-9.0%
0.5%	90.5%	88.1%	80.8%	51.4%	-	-
1.0%	90.0%	87.6%	80.2%	50.8%	-	-
1.5%	87.9%	85.5%	78.1%	48.4%	-	-
2.0%	78.3%	75.8%	68.3%	37.0%	-	-
2.5%	24.1%	20.6%	8.4%	-	-	-
3.0%	-	-	-	-	-	-
3.5%	-	-	-	-	-	-
4.0%	-	-	-	-	-	-
4.5%	-	-	-	-	-	-
5.0%	-	-	-	-	-	-
5.5%	-	-	-	-	-	-

Nota: Elaboración propia, 2023.

El negocio será viable hasta el límite en donde los ingresos bajen -6% y los egresos suban +2.0% o hasta que los ingresos bajen -4.5% y los egresos suban hasta +2.5%. Luego de estos escenarios el negocio se vuelve no viable debido a que nos daría un VAN negativo o un TIR menor al COK de 20%.

21. Plan de contingencias

En base a las posibles contingencias que se pueden dar, a continuación de enumeran las siguientes acciones:

- Aparición de nuevos competidores o mejora de los actuales.
 - Mantener la oferta diferenciadora con un producto diferenciador, mantenimiento de la calidad y consistencia en los productos y el servicio a fin de mantener la diferenciación de Churromania.
 - Generar alianza con proveedores tanto de los centros comerciales como de insumos a fin de mantener una línea de fuerte en la negociación de espacios y si es posible exclusividad de servicio con la marca.
- Complicaciones o incumplimientos de proveedores.

- Tener más de un proveedor opcional para los insumos claves del negocio. Además, esto genera la competitividad de los proveedores y genera poder de negociación para la marca.
- Negociar acuerdos de compensación con todos los proveedores en caso de quiebre de stock por parte de ellos.
- Cambios en las regulaciones en la industria alimentaria.
 - Realizar ajustes operativos y de procedimientos para cumplir con las nuevas regulaciones.
 - Capacitar al personal con las nuevas regulaciones a fin de garantizar el cumplimiento de la norma y evitar multas o sanciones por parte de los entes reguladores.
- Fluctuaciones en los costos de los insumos.
 - Revisar y ajustar los precios de la carta según sea necesario sin dejar de ser competitivo. Aplica también la estrategia de pricing y revenue.
- Problemas de reclutamiento o retención de personal.
 - Implementar procesos de contratación sólidos para encontrar y retener el talento, con sueldos competitivos y atractivos.
 - Proporcionar capacitación y desarrollo continuo a los empleados.
- Emergencia sanitaria
 - En caso de una emergencia sanitaria similar al COVID, se considerará desarrollar y potenciar el delivery para poder operar por medio de este canal sin ningún inconveniente. Adicional, respecto al salón se buscará migrar al Dark Kitchen.

22. Conclusiones

El crecimiento en las ventas de las tiendas propias sumadas a las ventas de los re-franquiciados estiman que se alcanzará la demanda estimada antes del tercer año.

Según lo revisado en el Cash Flow, la recuperación de la inversión se realizará en 2 años con 11 meses lo cual hace el modelo de negocio de Churromania muy atractivo para el inversor; además, considerando un resultado de VAN positivo un TIR mayor al COK propuesto, demuestra más aún la viabilidad de Churromania.

La búsqueda de inversores durante el primer año de operación es clave a fin de garantizar los ingresos por Re-franquiciar a Churromania a partir del segundo año de operaciones.

El análisis de sensibilidad nos muestra los límites que debemos considerar entre la variación de sus ingresos y egresos siendo el límite de la subida de sus egresos entre +2% a +2.5% y no permitir una caída en sus ingresos mayor al rango de -4.5% a -6.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

- Se ha identificado que actualmente no existe una marca líder o lovemarks dentro de la categoría de churros en Lima metropolitana, por tanto, Churromania ingresaría a un mercado bastante potencial atendiendo a un público no satisfecho en esta categoría.
- El público de Churromania es bastante amplio y diverso, esto hace que la marca tenga el reto de llegar a cada uno de ellos con estrategias diferenciadas según los estilos de vida y rangos etarios, por ello, la elección del mix de marketing seleccionado es idóneo para lograr conectar con diferentes audiencias logrando los objetivos planteados.
- Según los resultados de la investigación cuantitativa, el 60% del público potencial de Churromania busca opciones para compartir lo cual está alineado a la oferta por excelencia de la marca, además, al ofertar una gran variedad y con una muy buena relación entre valor-precio garantiza la satisfacción del consumidor.
- Debido a que el público potencial pasa el 71% de su tiempo de ocio en sus redes sociales, nuestra propuesta de contenido está orientado en reels y TikTok, con la intención de estar presentes en el Customer journey con un mensaje que converja en lograr un reconocimiento de marca.
- El Estado de Resultados, el Cash Flow y los indicadores financieros demuestran la atraktividad que Churromania tiene como negocio dando como resultados principales el llegar a vender la demanda estimada en el tercer año (considerando la venta de Re-franquiciar en Perú) y una recuperación de la inversión inicial y de los gastos operativos en 2 años y 11 meses.
- Se debe tener en cuenta el plan de contingencia planteado dado que engloba distintas aristas de sucesos que puedan ocurrir durante la operación, estos son desde aparición de nuevos competidores hasta posibles pandemias como la ya experimentada recientemente.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con todo lo propuesto en el plan de marketing para la realización de un exitoso lanzamiento de la franquicia en Perú, se establecen las siguientes recomendaciones.

- Según los resultados de nuestra investigación el peruano siempre busca alternativas muy arraigadas a la cultura, por ese motivo, se recomienda que los toppings elegidos para la tropicalización de la marca sean con una alianza estratégica con alguna marca que nos permita reforzar el valor “Hecho en Perú” como Nestlé con productos como sublime o triángulo.
- La selección de los primeros seis locales debe basarse en las preferencias identificadas en la encuesta realizada para el estudio. Por lo tanto, el primer local debería ubicarse en el distrito de Miraflores, ya sea dentro de Larcomar o en la Avenida Larco.
- Se recomienda sumar más influencers de menor cantidad de seguidores (Nano influencers y micro influencers) a la estrategia con la opción de trabajo con canje para lograr un mejor engagement rate con el objetivo de generar una comunidad activa que nos permita tener mayor valoración en meta para optimizar costos en la inversión de pauta de dicha plataforma.
- Se recomienda ir desarrollando una estrategia de Loyalty con el objetivo de ir identificando a nuestros clientes y clasificándolos según su relevancia hacia el negocio. De esta forma se podrá activar una estrategia de marketing directo.
- Se recomienda trabajar en el segundo año, una estrategia de captación de leads en base a potenciales franquiciados de Churromania Perú. Para esto, se debe crear un perfil idóneo del potencial inversor y armar una estrategia digital en base al embudo de “Alcance - Consideración - Conversión”. Con el propósito de armar un flujo comercial digital que se pueda trabajar en un CRM.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Activa (2023). *Pulso Ciudadano*. Percepción del contexto económico. https://apeim.com.pe/wpcontent/2023/06/231568_Pulso_Peru_Final_Mayo.pe
- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2013). *Generación de modelos de negocio*.
- Apeim (2021). *Niveles Socioeconómicos*. https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2023/06/231568_Pulso_Peru_Final_Mayo.pdf
- Apunte docente Devoto Ratto, Renzo (2018). *Ventaja competitiva y Cadena de Valor*. https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apunedocenteventaja_competitivaycadenadevalorrd.pdf
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) (01 de marzo de 2024). *Perú, inflación repuntó en febrero, sorprendiendo al alza*. <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/peru-inflacion-repunto-en-febrero-sorprendiendo-al-alza/#:~:text=El%20C3%ADndice%20de%20precios%20al%20consumidor%20aument%3%B3%200%2C02%25%20m,1%C3%ADmite%20superior%20del%20rango%20meta.>
- Banco Central de Reserva del Perú (2023). *Resumen Informativo Semanal – Inflación de febrero 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-03-02.pdf>.
- BCM (2021). *Mapa de posicionamiento para tu marca*. <https://www.bcm.marketing/bcm-blog/mapa-de-posicionamiento/#None>.
- Celis, Noel (03 de enero de 2021). *Cinco características que marcarán al consumidor peruano en 2021*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/personal/consumidor-peruano-cinco-tendencias-que-marcaran-en-2021-nndc-noticia/>.
- Código (2 de diciembre de 2015). *Nueve de cada diez peruanos se atrevería a probar un postre diferente*. Recuperado el 5 de marzo de 2022, de <https://codigo.pe/nueve-de-cada-10peruanos-se-atreveria-a-probar-un-postre-distinto/>.
- Comidas Peruanas (18 de abril de 2023). *Datos de cocina de churros en Perú*. <https://comidasperuanas.net/churros/>.

- Consultora EY (11 de octubre de 2023). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2023*.
https://www.ey.com/es_pe/entrepreneurship/guia-de-negocios-e-inversion-peru.
- CPI (2022). *Perú población*.
<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- Diario Oficial El peruano (03 de enero de 2024). *La política y la economía en el 2024*.
<https://www.elperuano.pe/noticia/232644-la-politica-y-la-economia-en-el-2024>.
- El peruano (16 de diciembre de 2022). *BCR proyecta que economía peruana crecería 2.9% en 2022 y 2023*. Diario El Peruano. [https://elperuano.pe/noticia/199164-bcr-proyecta-que-economia-peruana-creceria-29-en-2022-y-2023#:~:text=El%20presidente%20del%20BCR%20mostr%C3%B3,PBI%20no%20primario%20\(2%25\)](https://elperuano.pe/noticia/199164-bcr-proyecta-que-economia-peruana-creceria-29-en-2022-y-2023#:~:text=El%20presidente%20del%20BCR%20mostr%C3%B3,PBI%20no%20primario%20(2%25))
- Fernando López de Castilla Elías (2021). *La biblia de las franquicias*. Paidós Editorial.
- Forbes Perú (16 de mayo de 2023). *Un consumidor más consciente y eco amigable: así se están adaptando las empresas en Perú*.
<https://forbes.pe/especiales/2023-05-16/un-consumidor-mas-consciente-y-ecoamigable-asi-se-estan-adaptando-las-empresas-en-peru>.
- Instituto peruano de economía (16 de enero de 2024). *¿Qué se espera de la inflación en 2024?*
<https://www.ipe.org.pe/portal/que-se-espera-de-la-inflacion-en-2024/>.
- Ipsos (30 de junio de 2023). *Si no estás en RRSS, estás en na*.
<https://www.ipsos.com/es-pe/si-no-estas-en-rrss-estas-en-na>.
- Ipsos (28 de febrero 2022). *Consumo de medios y plataformas entre ejecutivos 2021*.
<https://www.ipsos.com/es-pe/consumo-de-medios-y-plataformas-entre-ejecutivos-2021>.
- Kotler, Philip y Armstrong (2013). *Fundamentos de marketing*. Décimo primera edición. Pearson Educación.
- Kotler Keller (2016). *Dirección de marketing*. Décimo quinta edición. Pearson Educación.
- Luis Alcántara Blas, Fiorella Farje Scaramutti y María Luza Falconi (2020). *Plan de marketing para el lanzamiento de festa, un Marketplace especializado en eventos en casa* [Tesis de Maestría de Universidad de Pacífico].

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2900/AlcantaraLuis_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Luis Alberto Chávarri De los Ríos, Melody Verónica Alvarado Guerra y Daniela Reátegui Santos (2017). *Plan de negocios para la comercialización de postres a través de un nuevo canal no convencional* [Tesis de Maestría de Universidad de Pacífico].

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2900/AlcantaraLuis_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Ministerio de Salud (Minsa) (2024). *Población de Perú 2024 Dpto Prov Dist Sexo*. Censo nacional XI de población y vivienda 2017. Boletín demográfico N° 26, 37, 39, Reniec y Padrón nominal. <https://cloud.minsa.gob.pe/s/XJ3NoG3WsxgF6H8>.

Michael E Porter (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, América Latina.

Montesinos Nolasco, Edwin (19 de enero de 2024). ¿El negocio más rentable en Perú? Solo fracasa el 1% de los 600 establecimientos que se abren. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2024/01/04/cual-es-el-negocio-mas-rentable-del-peru-solo-fracasa-el-1-de-los-600-establecimientos-que-abren/>.

Naresh K. Malhotra (2016). *Investigación de mercados: Conceptos esenciales*. Pearson Educación.

O. C. Ferrell y Michael D. Hartline (2012). *Marketing Strategy. Fifth edition*. Cengage Learning editorial.

Puratos (28 de junio de 2022). *Los consumidores persiguen la tradición, los clásicos con sus reinventaciones y la indulgencia*.

<https://codigo.pe/nueve-de-cada-10peruanos-se-atreveria-a-probar-un-postre-distinto/>

Taste Tomorrow (26 de octubre de 2021). *El 55% de peruanos consideran que los alimentos que tienen buen aspecto son sabrosos*.

<https://www.cuantocuesta.pe/peruanos-consideran-alimentos-con-buen-aspecto-son-sabrosos/>.

Trigoso López, M (02 de enero de 2023). *¿Cómo será el consumidor peruano en el 2023?* La Cámara. <https://lacamara.pe/como-sera-el-consumidor-peruano-en-el-2023/>.

ANEXOS

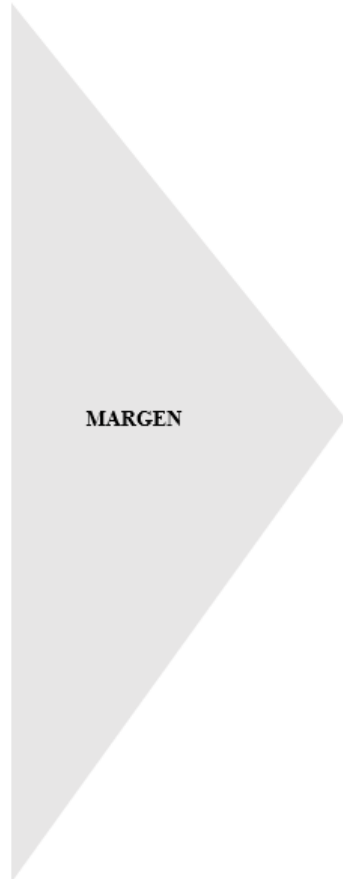
Anexo 1. Modelo de negocio: Canvas

Socios Claves	Actividades claves	Propuestas de Valor	Relación con el Cliente	Segmento de Cliente
<ul style="list-style-type: none"> * Franquiados * Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> - Packing - Insumos - Arquitectura - Mobiliario * Pasarela de pagos * Proveedor de Software de ventas * Servicio Técnico * Centros Comerciales * Aliados Estratégicos * Agencia de Publicidad <ul style="list-style-type: none"> * Influencers 	<ul style="list-style-type: none"> * Recetas * Procesos: <ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Producción - Picking y packing * Entrenamiento a Franquicias * Marketing (Manejo de RRSS, Delivery) * Comunicación y Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> * Ofrecer churros hechos al momento en diversas presentaciones con diferentes toppings 	<ul style="list-style-type: none"> * Atención amigable directamente en la tienda * Alto involucramiento en las Redes Sociales (RRSS) * Atención rápida <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <p style="text-align: center;">Canales</p> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <ul style="list-style-type: none"> * Tiendas propias: <ul style="list-style-type: none"> - Tienda puerta a calle - Tienda en Centro Comercial - Tienda dentro de supermercado * Redes Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> * Familias con hijos de NSE A, B y C. * Hombres y mujeres de 18 a 45 años * Niños que les encante los dulces con chocolate o manjar o helado. <ul style="list-style-type: none"> * Amantes de los postres * Personas que les guste los postres hechos al momento. * Personas que le gusten los churros.
Recursos Claves				
	<ul style="list-style-type: none"> * 26 años como Franquicia * Presente en 7 países de Sudamérica * Más de 120 tiendas activas <ul style="list-style-type: none"> * Equipamiento * Locales * Insumos * Infraestructura * Empaques 			
Estructura de coste		Fuentes de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> * Pasarela de pagos * Costo de productos * Recursos humanos * Sistemas administrativos * Agencia de Publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> * Pago de franquicia * Mantenimiento de mobiliario * Sistema de ventas * Infraestructura * Impuestos 		<ul style="list-style-type: none"> * Venta de productos en la tienda o canal digital. * Fee de franquicia 	

Nota: Elaboración propia, 2023

Anexo 2. Cadena de Valor

Actividades Secundarias	Infraestructura	La infraestructura de nuestro potencial franquiciado en Perú debe seguir los lineamientos de la casa matriz. Tales como contar con una bodega donde puedan recibir y almacenar la pre-mezcla, que es la base de los churros, que es un insumo enviado desde la casa matriz. Así mismo de un respaldo financiero para poder adquirir y afrontar el primer año de inicio de operaciones de la franquicia. A nivel de operación se necesita una cultura organizacional enfocada a la calidad y a la excelencia de procesos establecidos por el master franquiciado. Elevado costo de supervisión de los franquiciados en torno a procesos y mantenimiento de las tiendas por parte de la casa matriz y productos con recetas que poseen insumos con altos estándares.			
	Recursos Humanos	La casa matriz cuenta con un programa de capacitación del personal muy enfocado a lograr los objetivos de cada uno de las áreas, brindándoles la oportunidad de desarrollar línea de carrera dentro de un grato ambiente de trabajo. Además de encargarse de enviar a 3 personas de cada área clave al nuevo país para ser ellos los encargados de hacer el traspaso del know how, de esta forma, la marca se encarga de siempre mantener el mismo estándar de calidad en cada uno de los países donde apertura operaciones.			
	Tecnología	Sistema de logística conectado con proveedores, sistema de ventas integrado al sistema de facturación y sistema de inventario para tener control por tienda de cómo va el abastecimiento de cada insumo. Desarrollo de la página web con el objetivo de brindar información de la franquicia y poder generar registro de potenciales interesados para franquiciar la cadena dentro de Perú. Generación de redes sociales con el objetivo de crear presencia en el mundo digital para hacer publicidad de marca.			
	Abastecimiento	Generar los contratos con proveedores (asegura volúmenes, precios y características) que nos permitan mantener la calidad deseada por la master franquicia. Estándares altos para aprobar un nuevo proveedor dentro de la cadena logística, limitando el número de proveedores disponibles y previamente aprobados por la master franquicia para no perder la calidad del producto.			
Actividades Primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio
	<ul style="list-style-type: none"> * Recepción y verificación de insumos, ingreso al sistema de Almacenamiento general del franquiciado y envío a las tiendas existentes de Churromania. * Control de mermas 	<ul style="list-style-type: none"> * Recepción de las ordenes de pedidos. * Preparación de los productos según procesos y recetas establecidas por la matriz. * Empaquetado de los productos. * Protocolo de atención (Blue print). * Procesos administrativos para supervisión de tiendas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Verificación de la orden de pedido. * Entrega de pedidos de clientes en el tiempo corto (promesa de valor) * Proceso de entrega de pedidos en rush de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> * Promociones * Publicidad * Auspicios * Valor de marca * Fidelización de clientes PR * Alianzas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> * Atención de reclamos * Fidelización de clientes * Capacitación de atención en PDV sobre inconvenientes y quejas de clientes.



Nota: Elaboración propia, 2023; Referencia Porter, 1986.

Ejemplo pertenece a este sitio: <https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apuntedocenteventajacompetitivaycadenadevalord.pdf>

Anexo 3. Guía de Focus Group

Objetivos:

- A. Entender el perfil del público objetivo de Churromania.
- B. Evaluar la percepción del formato de Churromania en el público objetivo.
- C. Diseñar y desarrollar estrategias de marketing-comercial para el ingreso de Churromania al mercado peruano.

PARTE I – Dinámica de presentación

Moderador:

El presente Focus Group tiene el objetivo de recabar información para nuestra tesis de la campaña de lanzamiento de franquicia de postres en Lima. Es por eso que se le ha invitado a cada uno de ustedes como consumidores de postres a participar de esta actividad. Es importante mencionar que este focus group está siendo grabado y toda la información recabada será usada solo con fines académicos del desarrollo de la tesis de maestría para la universidad Pacifico.

Para iniciar con la actividad, deseamos que cada uno de ustedes se presente indicando sus nombres, edad, profesión y nos menciona que postre se viene a la mente cuando le decíamos recién hechos.

PARTE II – Entendimiento del público objetivo con relación a la marca

Moderador: Uno de los postres tradicionales en los cuales nos vamos a enfocar son los tradicionales churros. A continuación, le vamos a mostrar unas imágenes de diferentes formatos de churros y cada uno de ustedes indicará y ordenará los churros según su preferencia, siendo la primera imagen elegida su primera opción.

- ¿Cuál de estas opciones es la más atractiva para usted?
- ¿Todas estas presentaciones representan lo que usted entiende con lo que es un churro?

Moderador: Jugaremos un bingo con las hojas entregadas, cuando les muestre un logo y diga el nombre de una marca, y ustedes lo conocen, por favor, marcarlo en la cartilla.

- ¿Has consumido alguna de las marcas marcadas?
- ¿Qué es lo que más destacas de esas marcas?
- ¿Consideras que tienen un sabor diferente a la competencia?

PARTE III – Evaluar la percepción del formato de Churromania en el público objetivo.

Moderador: Les mostraremos un video de las preparaciones de los churros, con la intención que nos puedan mencionar qué expectativas pueden tener de ellos.

- ¿Qué características crees que tienen estos churros que han visto en el video?
- ¿Qué toppings crees que serían la mejor opción para acompañar estos churros?

- ¿han consumido antes algún churro que se vea así? ¿Dónde los has probado?

Moderador: A continuación, les mostraré fotos de diferentes presentaciones de los productos y me gustaría que puedan comentar qué es lo que piensan de ellos.

- ¿Qué te parece la idea de tener una amplia variedad de opciones de cómo consumir el churro?
- ¿Cómo te imaginas que es la experiencia de compra de estos churros?
- Consideras, que por este tipo de producto ¿hay algún atributo que valores?
- ¿Consumirías este producto solo o acompañado? ¿De quién sería y por qué?

PARTE IV – Diseñar y desarrollar estrategias de marketing-comercial para el ingreso de Churromania al mercado peruano.

Moderador: Ya para ir terminando nuestro focus, quisiéramos mostrarles algunos videos y/o de los posibles locales de la nueva marca, clip de cómo es la atención en PDV y productos finales para que nos puedan brindar su opinión.

- ¿Cuál de todos estos empaques que les mostraremos consideras que es el mejor para el producto? Se mostrará fotos.
- ¿Si mañana la tienda abre su primer local, cuál consideras que sería el mejor lugar para su ubicación?
- ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por cada uno de estos churros? Mostrar fotos
- ¿Qué viene a tu mente cuando te dicen Churromania?

Anexo 4. Guía de entrevista a Experto

Información general previa a la entrevista a profundidad

1. Número de entrevistas a realizar: 3 Entrevistas a expertos.
2. Equipo entrevistador: Solo 1 entrevistador
3. Entrevista grabada en video.
4. Personas por entrevista: 1 participante
5. Datos demográficos
 - Nombre Completo
 - Cargo
 - Empresa
 - Años de experiencia laboral
6. Lugar de entrevista: En un lugar cómodo sin ruido, el entrevistado tiene la decisión de dónde quiere llevar a cabo la entrevista.
7. Duración de la entrevista: 30 min por participante y hasta un máximo de 1 hora.

Entrevista a experto

A. Introducción

- “Hola #Nombre del entrevistado, soy #Nombre del entrevistador, alumno de la Maestría de Marketing y Comercial de Universidad del Pacífico y en nombre de todo el equipo de investigación queremos agradecerle el espacio que nos está dando para la entrevista.”
- Explicación del propósito de la entrevista:
“Le comento que el propósito de esta entrevista es recabar información sobre lanzamiento de nuevas franquicias en el mercado peruano y su experiencia en el sector”
- Explicación de las reglas del juego:
“Su opinión no se va a compartir con nadie y es totalmente para fines académicos y se juntará con otras opciones para así tener un panorama más completo sobre ingreso de franquicias al mercado peruano.”
“Por favor sea totalmente sincero con sus respuestas dado que no existe respuesta correcta ni incorrecta.”
“La entrevista será grabada para luego repasar lo conversado y no perder ningún detalle de lo que nos comente y quisiera tener su autorización para ello ¿Está de acuerdo?”

B. Percepción sobre el mercado

- En base a su experiencia, ¿Cómo definiría una franquicia de alimentos en Perú?

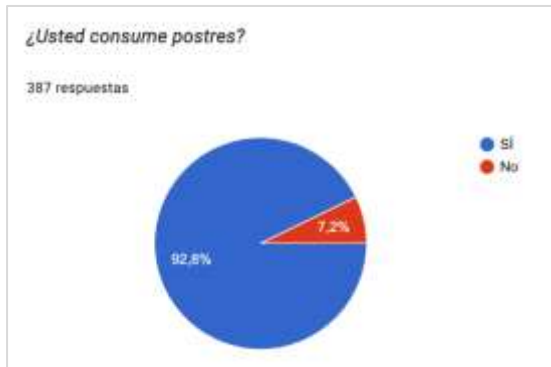
- ¿Qué atributo a valor de la franquicia que lanzó al mercado, fue la más valorada por el público? ¿Por qué?
- ¿Qué consideras que debe tener en cuenta un empresario o franquiciado al momento de iniciar las operaciones de su negocio?
- En base a tu experiencia, ¿Cuál fue el tiempo de despegue de su negocio?

C. Variables a tener en consideración en el mix de marketing: precio, plaza, promoción y producto.

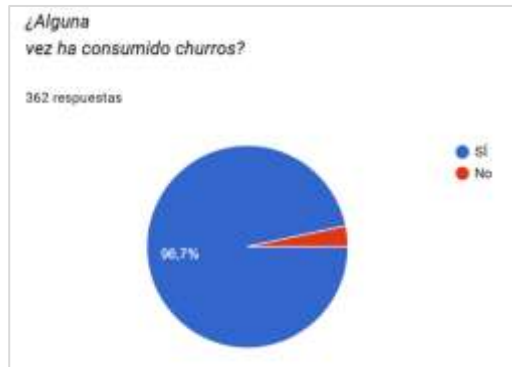
- ¿Cuáles aspectos fueron tomados en cuenta para establecer la carta de productos asignada?
- ¿Se tuvieron que tomar algunas acciones claves para el ingreso del producto al mercado peruano?
- ¿Consideras que el precio es decisivo para establecer el éxito de la franquicia?
- ¿Cuál fue la postura que se asumió con la franquicia para ingresar al mercado?
- ¿Cómo se eligió la ubicación de la plaza en sus negocios?
- ¿Qué aspectos influyeron en la elección de la plaza?
- ¿Cuáles consideran que fueron los medios con más éxito para el lanzamiento de una franquicia?
- En base a su experiencia, ¿Considera que el uso de medios digitales es mejor que los tradicionales?
- ¿Cuáles fueron las mejores temporadas y horarios que influenciaron en las ventas de los productos?
- ¿Cuáles fueron las peores temporadas y horarios que influenciaron en las ventas de los productos?
- Necesidad de mercado en cuanto a una nueva propuesta
- ¿Cuáles cree usted que sean las características principales que motivan a un cliente potencial a conocer o probar en un nuevo restaurante?
- ¿Qué era lo que los diferenció de la competencia? ¿Fue algo valorado y percibido por el cliente?
- ¿Cuáles son los factores primordiales que busca un cliente en este rubro?
- Explicar un poco de Churromania. En base a su experiencia, ¿Considera que esta sea una franquicia que pueda tener éxito en Perú? ¿Por qué?

Anexo 5. Resultados de la encuesta

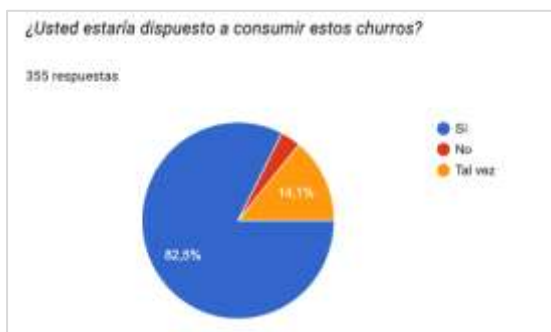
Pregunta 1



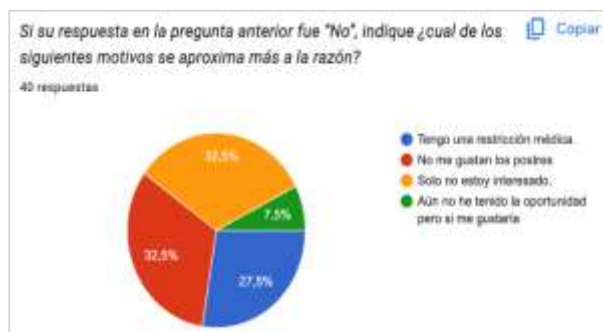
Pregunta 2



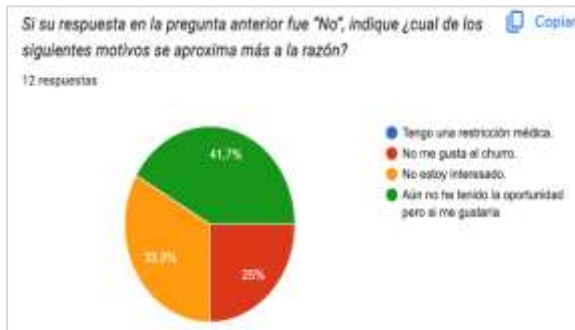
Pregunta 3



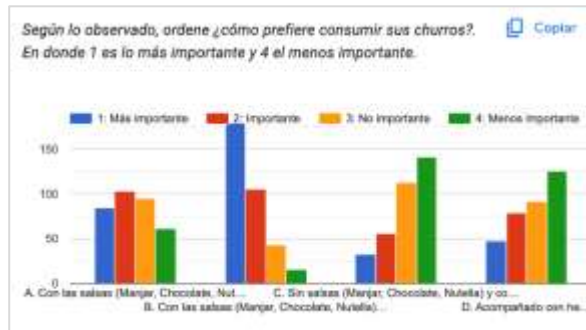
Pregunta 4



Pregunta 5



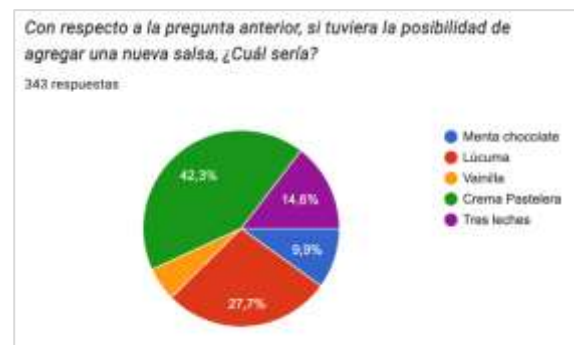
Pregunta 6



Pregunta 7



Pregunta 8



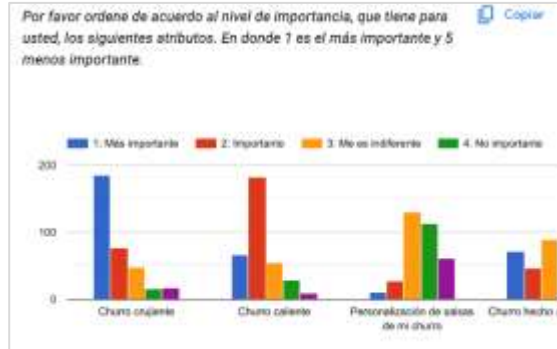
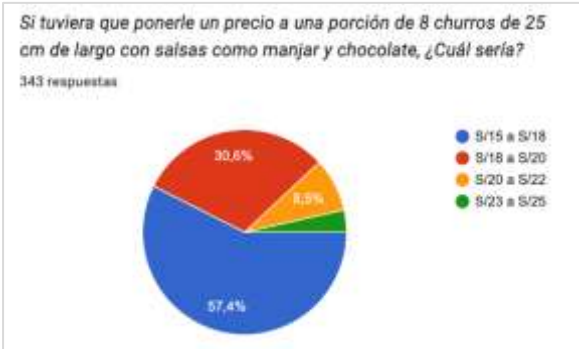
Pregunta 9

Pregunta 10

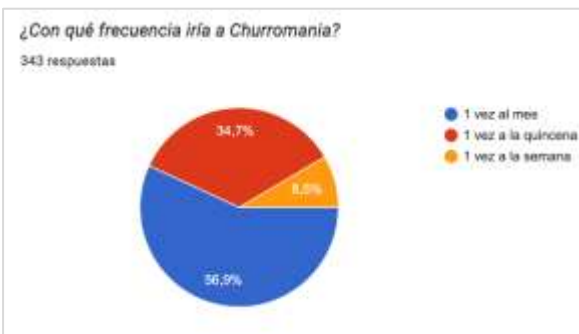


Pregunta 11

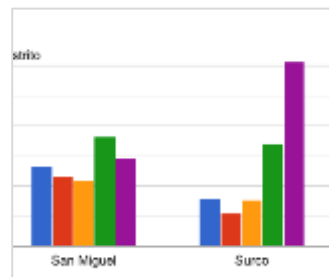
Pregunta 12



Pregunta 13



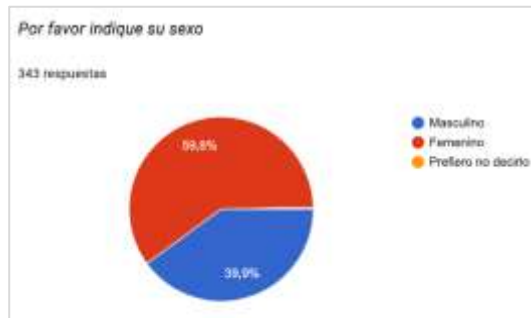
Pregunta 14



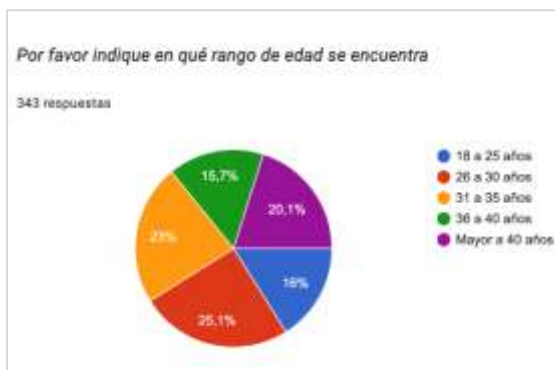
Pregunta 15



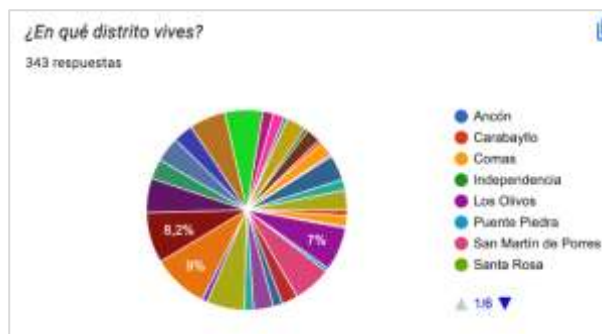
Pregunta 16



Pregunta 17



Pregunta 18



Anexo 6. Resultados de los Focus Group

A. Perfil de los asistentes:

- Edad promedio: 33 años
- NSE: B
- Cantidad personas: 6
- Con o sin hijos: 50-50% asistentes.
- Trabajan y estudian: 20%
- Solo trabajan 80%
- Consumidores de postres: 100%
- Consumidores de churros: Ocasionalmente
- Profesiones: Sub gerente banco, Gerente comercial, Analista producto, Arquitecto, jefe de tienda y asistente.
- Distritos residencia: San isidro, Magdalena, Jesús María, Pueblo Libre y San Borja.

B. Resultados:

Entendimiento del público objetivo con relación marca

- El 67% indicó que la opción más atractiva era la segunda, y la diferencia indicó que la tercera la opción que más le gustaba visualmente.
- Motivos de la elección: La consistencia del relleno se veía más rica y no se ve tan espolvoreado con la azúcar. Además, dentro de las imágenes presentadas es el que visualmente se ve más contundente o que se más gordito. La tercera fue elegida porque les llamaba la atención tener una opción de masa de otro sabor.
- 100% coincidió que para ellos esas fotos son un churro tradicional, el 50% también mencionó que, si le mencionan churro español en lugar de churro, si no lo relacionan a las imágenes.

Entendimiento del público objetivo con relación marca vs competencia

- 80% indicó reconoció el nombre de Manolo, sin embargo, no lo asociaba sólo a una churrería sino a una cafetería.
- 100% No reconoció el logo de ni el nombre de Churroholic, y en el caso de Q'churros solo identificaron el logo porque lo han visto en los malls.
- 67% de ellos han consumido Manolo, pero hace mucho y como referencia tienen el chocolate caliente espeso donde sumerges el churro sin relleno.
- Entre las marcas que conocen, si encuentran diferencia, Manolos es más percibido, así como las galletas que te colocan con la bebida caliente para acompañar y Q'churros como un postre.

Evaluar la percepción del formato de Churromania en el público objetivo

- Al 100% les ha dado curiosidad el formato de la marca, realmente no se demoraron más de 5 min en entregar el pedido y estaban calentitos.
- 100% de ellos indicaron que un clásico churro es con manjar blanco. Sin embargo, al estar en el local y ver tantas opciones en la carta les generó curiosidad de probar que lo tradicional, como Helado o la opción de Queso crema con mermelada.
- Churros en estos formatos como tal no, sin embargo, tienen opciones clásicas que ya existen que si han probado en algún evento o centro comercial. Pero lo que realmente fue valorado con gran énfasis fue el sentir el churro caliente y contextura.
- Es un producto como lo ofrecen aquí para consumir acompañado, vienen muchas unidades y solo no me lo acabo. Es un concepto pensado en compartir como puede ser el KFC o un Pizza.

Diseñar y desarrollar estrategias de marketing-comercial para el ingreso de Churromania al mercado peruano.

- Creo que los empaques van a depender de la presentación, por ejemplo, nos dieron esos churros chiquitos en un vaso y era practico de ir comiendo mientras camina. Pero no me imagino esa presentación en una bandeja o bolsa porque todo el relleno se dé caería.
- Creo que este formato me lo imagino como era beso francés al inicio, una tienda con mucha personalidad y al paso. Ideal para ir conversando y caminando por Miraflores o barranco. Sin embargo, el otro 50%, que tiene hijos se imaginan un local con cosas que les permita interactuar en familia, los niños se mancharían si voy comiendo al paso, es decir lo imagino dentro de un mall.
- Creo que máximo pagaría 25 soles por los churros y dependiendo la cantidad, más es absurdo porque encuentras en bodegas o eventos la unidad a 2.50 soles.

Anexo 7. Consumo de alimentos entre comidas en Lima metropolitana



Nota: Estudio de Ipsos, 2019

Anexo 8. Carta de Churromania

Descripción	Foto referencial
<ul style="list-style-type: none">• CrispyManía<ul style="list-style-type: none">○ Media ración (8 churros)○ Ración (14 churros)○ Mega ración (20 churros)○ Ultra Ración (30 churros)	
<ul style="list-style-type: none">• Twist Manía<ul style="list-style-type: none">○ Media Ración (8 churros)○ Ración (14 churros)○ Mega ración (20 churros)	
<ul style="list-style-type: none">• Churro Bites<ul style="list-style-type: none">○ Bites (10 churros bites)○ Ultra Bites (20 churros bites)	
<ul style="list-style-type: none">• BigMania<ul style="list-style-type: none">○ Rellenos tradicionales○ Mermelada y queso○ Nutella	
<ul style="list-style-type: none">• Helados<ul style="list-style-type: none">○ Crispy Sundae○ Churro Ice Cream	
<ul style="list-style-type: none">• Salados<ul style="list-style-type: none">○ Churrodog.○ Tequeños rellenos de queso x 4 unidades.○ Tequeños rellenos de queso x 8 unidades.○ Tequeños rellenos de queso x 12 unidades.○ Empanada rellena de pollo, vacuno o queso.	

- Desayunos

- 1 empanada + 1 bebida 500 ml
- 3 tequeños + 1 bebida 500 ml
- 1 empanada + 1 café 9 oz
- 3 tequeños + 1 café 9 oz
- 2 empanadas + 1 bebida 500 ml
- 2 empanadas + 1 café 9 oz



- Combos personales

- 4 Crispy + café o chocolate
- 4 twist + Café o chocolate
- 4 twist Nutella + Café o chocolate
- 4 twist Frutilla Q Crema + café o chocolate.



- Calientes

- Hershey's (9 oz)
 - Hot chocolate, cookies & cream, Chai Latte y Sugar-Free French vainilla
- Pequeño (9 oz) o Grande (14 oz)
 - Espresso, américa, late, cappuccino, cappuccino vainilla, mocaccino, chocolate.



- Frías

- Granizados (frutilla, mango, maracuyá, piña)
- Ultra granizado (frutilla, mango, maracuyá, piña)
- Cremosos (manjar, chocolate, café, frutilla)



- Embotelladas

- Agua
- Bebida 500/600 ml
- Gatorade 500 ml



Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 9. Plan de medios digitales: Inversión y Kpi's

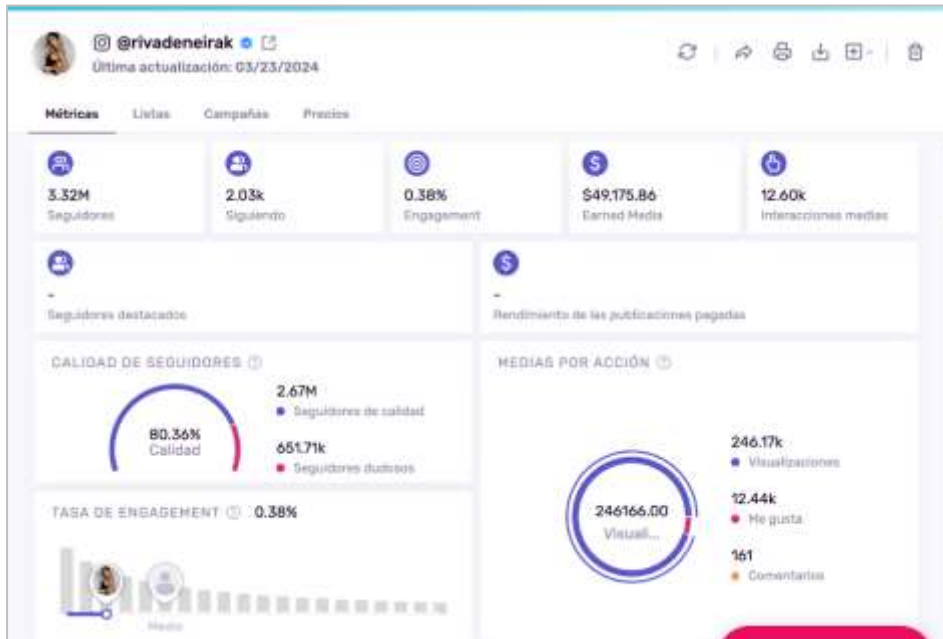
Campaña: Lanzamiento
 TC: 3.8
 Periodo: 6 meses

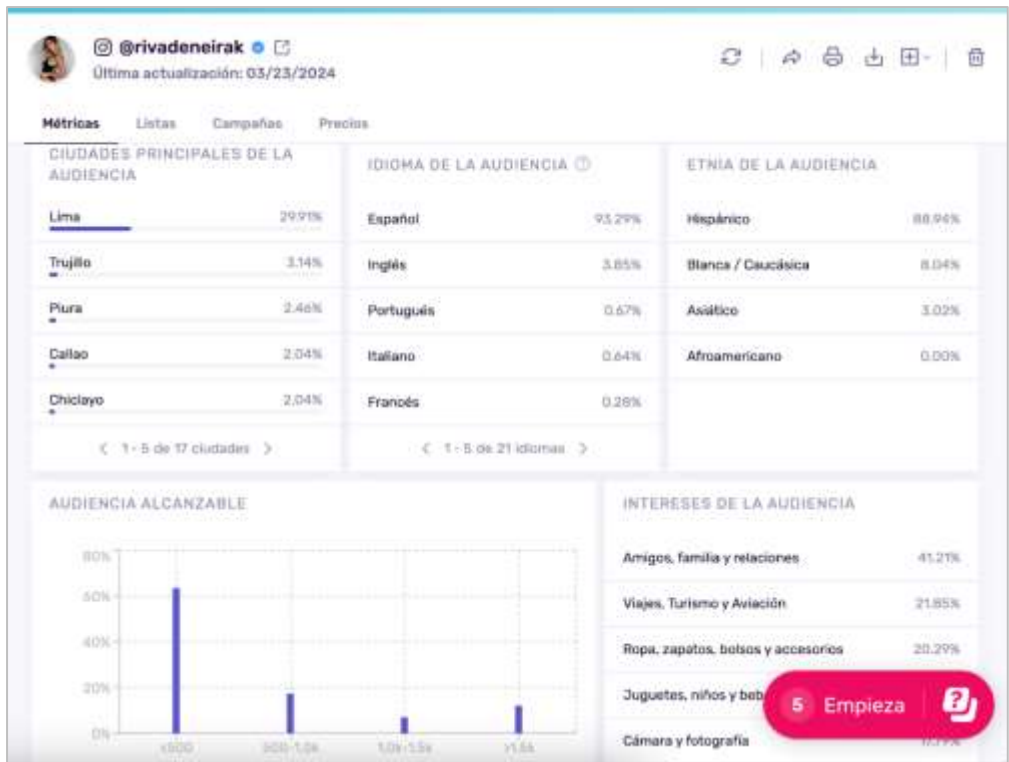
Objetivo	Medio	Formato	Audiencia	Tipo de compra	Interacciones estimadas	Alcance estimado	Impresiones estimadas	Costo US\$	Inversión US\$	SOI
Awareness	Meta ads	Historias	Edades + intereses +.	CPM	-	2,861,541	4,292,311	\$0.40	\$1,716.92	18%
		Video ad	Ubicación edades + intereses +. ubicación	CPM	-	6,461,543	9,692,315	\$0.16	\$1,550.77	16%
	YouTube	Preroll	Edades + intereses + ubicación	CPM	-	2,051,284	3,076,925	\$0.90	\$2,769.23	29%
	TikTok ads	Video ad	Edades + intereses	CPM	-	642,141	963,211	\$1.15	\$1,107.69	12%
Engagement	Meta ads	Post ad	Edades + intereses	CPI	77,635	2,070,276	3,105,413	\$0.03	\$2,329.06	25%
Totales					77,635	9,604,626	21,130,176	-	\$9,473.68	100%

Nota: Elaboración propia, 2024

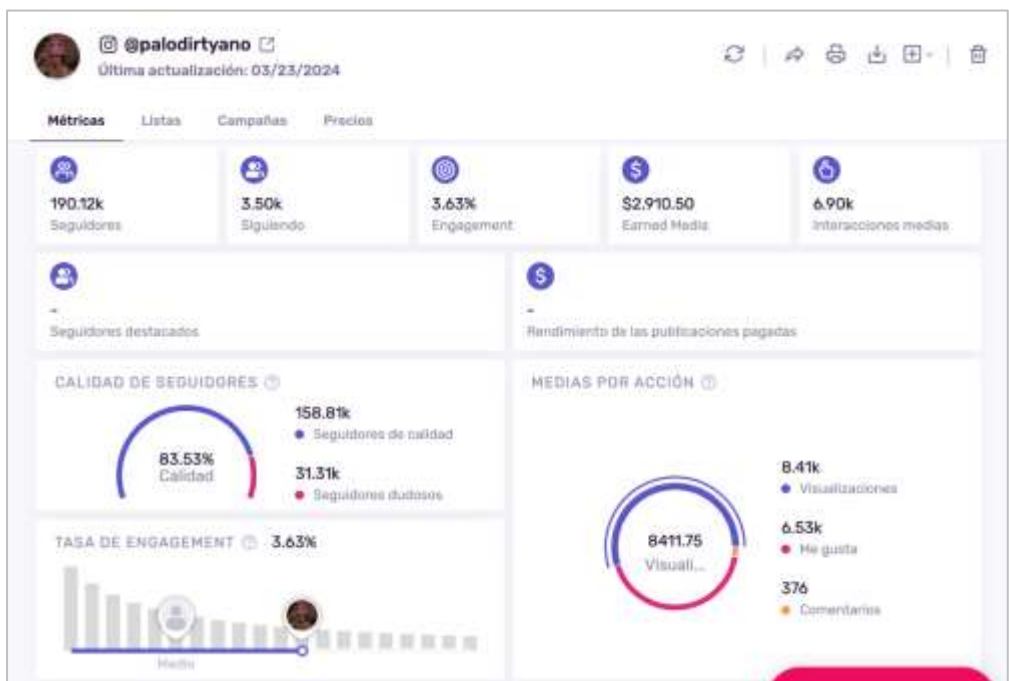
Anexo 10. Métricas de Influencer

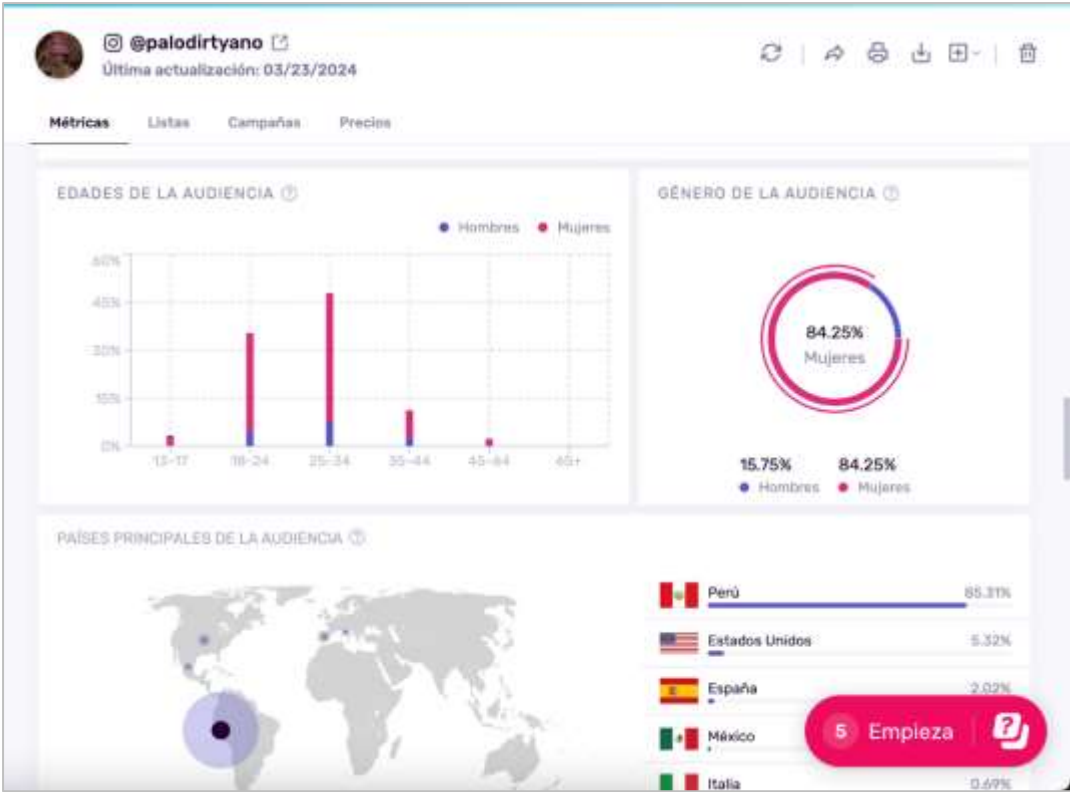
- Korina Rivadeneira






- Paloma Dirtyano





5 Empezar 

Anexo 11. Gasto anual de personal de tienda y administrativo

	Sueldo Base	Variable	Carga social	Movilidad	Costo Mes S/.	Costo Año S/.	Q Personas	Total Año S/.	%Dedicación	Total Anual S/.
Labor por tienda										
Responsable de tienda	1,500	500	0	-	2,961	35,532	1	35,532	100%	35,532
Miembro de equipo	1,025	500	0	-	2,258	27,093	4	108,373	100%	108,373
Part Time	513	300	0	-	1,049	12,584	1	12,584	100%	12,584
Montos de planilla Neta x 1 tienda										156,489
Montos de planilla Neta x 6 tiendas										938,934
Personal administrativo al año 3										
Jefe Comercial y Marketing	7,000	1,000	0	-	11,844	142,128	1	142,128	33%	47,329
Jefe de Administración y Finanzas	6,000	-	0	-	8,883	106,596	1	106,596	33%	35,496
Jefe de Operaciones y proyectos	6,000	-	0	-	8,883	106,596	1	106,596	100%	106,596
Analista Comercial	3,000	-	0	-	4,442	53,298	1	53,298	50%	26,649
Auxiliar Contable	2,000	-	0	-	2,961	35,532	1	35,532	33%	11,832
Supervisor Comercial	2,000	800	0	300	4,445	53,345	1	53,345	100%	53,345
Gerente de Negocio	10,000	-	0	-	14,805	177,660	1	177,660	25%	44,415
Montos de planilla Neta								675,155		325,662

Nota: Montos expresados en soles.

NOTA BIOGRÁFICA

Melannie Priscila Bautista Salazar

Nació en Lima, el 28 de marzo de 1992. Es titulada en Investigación Operativa por la Universidad Mayor de San Marcos con especialidad en marketing estratégico de la Universidad de Lima. Tiene más de nueve años de amplia experiencia comercial, así como en retail y marketing. Actualmente desempeña el cargo de Subgerente Comercial en Salesland Pacifico SA.

Juan Carlos De la Rosa Espinoza

Nació en Lima, el 29 de abril de 1992. Es titulado en Investigación Operativa por la Universidad Mayor de San Marcos con especialidad en marketing estratégico de la Universidad de Lima. Tiene más de nueve años de experiencia en retail, fast food y consumo masivo. Actualmente es Coordinador de Marketing en TGI Fridays.

Mariela Alexandra Salgado Denegri

Nació en Lima, el 22 de enero de 1994. Es titulada en Publicidad y Marketing por la Universidad de Lima con especialidad en marketing digital estratégico de la Universidad de ESAN y marketing estratégico y gestión comercial de la Universidad Pacifico. Tiene más de nueve años de experiencia en franquicias, retail, fast food, automotriz, financiero, B2B y consumo masivo. Actualmente es Lead Customer Success Digital en Consultora y Agencia Digital Pulpa.