

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



ESPECIALIDAD: NEGOCIOS INTERNACIONALES

IMPLEMENTACIÓN DE UNA FRANQUICIA COMO UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA "HELADERÍA ARTIKA" PROPUESTA DE UN MODELO

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

- CUADROS PRADO, RODRIGO JAVIER
- PERALTA LEÓN, JESÚS CARLOS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO COMERCIAL

AREQUIPA – PERÚ

2015

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante frente a los problemas que se presentan.

A mi familia en general, ya que gracias a ellos he salido adelante, gracias al apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A mi hermana por estar siempre presente y acompañándome.

Jesús Carlos Peralta León

Dedico esta tesis a Dios y a Mis Padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos, también fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis.

A mis Hermanos que siempre confiaron en mí y en cuán lejos puedo llegar.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Rodrigo Javier Cuadros Prado

INDICE

Introducción.....	7
Resumen	8
Capítulo I	10
1. Introducción	10
1.1. Marco Contextual.....	10
1.2. Formulación del Problema	11
1.3. Justificación	11
1.4. Objetivo General.....	11
1.5. Objetivo Especifico.....	11
1.6. Hipótesis y variables	12
1.7. Empresa.....	13
1.7.1. Descripción de la empresa.....	13
1.7.2. Historia	15
1.7.3. Ubicación y sucursales	17
1.7.4. Misión.....	20
1.7.5. Visión.....	20
Capítulo II.....	21
2. Marco Teórico	21
2.1. Que es una franquicia.....	21
2.2. Principales franquicias peruanas en el extranjero	22
Elaboración Propia.....	23
Elaboración Propia.....	24
2.3. Antecedentes históricos	25
2.3.1. Caso China Wok.....	25
2.4. Asociación de franquicias peruanas (Requisitos - Características)	29

Capítulo III	31
3. Análisis Empresa Artika.....	31
3.1. Objetivos estratégicos Gerenciales	31
3.2. Objetivos estratégicos Comerciales	32
3.3. Productos.....	34
3.4. Participación de Mercado	36
3.5. Mercado Meta que Atiende.....	38
3.6. Matriz FODA	40
3.7. Procesos	41
3.7.1. Proceso Productivo	41
3.8. Pronostico de Ventas.....	50
3.9. Estado de Ganancias y Perdidas	54
3.10. Mercado Internacional.....	55
3.10.1. Exportaciones de helado peruano.	55
3.10.2. Análisis shift share y el indicador IHH.....	58
Capítulo IV	60
4. Manuales de implementación de una franquicia	60
4.1. Manual de inducción.....	60
4.1.1. Bienvenida	60
4.1.2. ¿Quiénes somos?.....	61
4.1.2.1. Misión	61
4.1.2.2. Visión.....	61
4.1.2.3. Valores	61
4.1.3. Políticas básicas.....	62
4.1.3.1. Políticas de Integridad y seguridad	62
4.1.3.2. Políticas de orden y limpieza	62

4.1.3.3.	Políticas sobre el uso de Alcohol y Drogas	62
4.1.3.4.	Políticas de Disciplina	63
4.1.3.5.	Políticas de Horarios	63
4.1.4.	Normas de Conducta	64
4.1.5.	Documentos de consulta	64
4.1.6.	Directorio	65
4.1.7.	Grupo de trabajo	66
4.2.	Manual de apertura	66
4.2.1.	Generalidades	66
4.2.2.	Responsabilidad de la dirección	67
4.2.2.1.	Política de operación	67
4.2.2.2.	Responsabilidad, autoridad y comunicación	67
4.2.3.	Infraestructura	68
4.2.3.1.	Espacio físico	68
4.2.3.2.	Mobiliario	68
4.2.3.3.	Equipamiento	68
4.2.4.	Prestación del servicio	68
4.2.4.1.	Sistema de operación	69
4.2.5.	Puestos y perfiles	69
4.3.	Manual de operación	70
4.3.1.	Funciones del administrador	70
4.3.2.	Procedimientos generales de servicio	70
4.3.3.	Procedimiento general de elaboración de helados	70
4.3.4.	Procedimientos de atención al público	71
4.3.5.	Procedimientos del área de caja	71

4.3.6.	Procedimientos para reaccionar frente a reclamos	71
4.3.7.	Procedimientos Comerciales	72
4.3.8.	Plan de ventas	72
4.3.8.1.	Catálogos de productos	73
4.3.8.2.	Presupuestos de insumos	74
4.3.8.3.	Procedimientos de compra.....	74
4.3.9.	Procedimientos Legales.....	75
4.3.9.1.	Asistencia técnica y soporte.....	75
4.3.9.2.	Licencias de marca.....	76
4.3.9.3.	Transferencia de un Know How	76
4.3.9.4.	Regalías.....	76
4.3.9.5.	Contratos y adendas	76
4.4.	Manual de Imagen Corporativa	77
4.4.1.	Imagen	77
4.4.1.1.	Estrategias de Imagen	77
4.4.2.	Marketing.....	77
4.4.2.1.	Producto	77
4.4.2.2.	Precio	78
4.4.2.3.	Plaza.....	78
4.4.2.4.	Promoción.....	78
4.4.3.	Signos Identificativos	79
4.4.3.1.	Marca	79
4.4.3.2.	Publicidad	79
	Conclusiones	80
	Recomendaciones	81
	Bibliografía y anexos.....	82

Introducción

“Helados Artika” es una empresa arequipeña que se encuentra bien posicionada en el mercado peruano, es una empresa reconocida y cuenta con un gran prestigio debido a la calidad de los productos que ofrece, la empresa tiene un gran potencial de crecimiento, debido a que se encuentra atravesando un buen momento en el mercado y es el tiempo adecuado para poder expandirse y lograr que la marca “Artika” sea una de las más reconocida a nivel nacional e internacionalmente.

Cabe destacar que el mercado peruano está experimentando una ola de crecimiento liderado por las franquicias peruanas, destacando los del rubro de comida, producto del reconocimiento de nuestra gastronomía a nivel internacional y la mayor presencia del turismo en nuestro país.

La empresa “Artika” con la intención de seguir creciendo y expandirse a una mayor cantidad de mercados tanto nacionales e internacionales, como América del Sur y América del Norte, que representan mercados grandes y muy prometedores cuenta con muchos beneficios para la importación, especialmente.

Por esta razón en esta tesis presentamos un plan de implementación de una franquicia como estrategia de crecimiento para la empresa “Heladería Artika”, con la finalidad de que sea una herramienta que genere oportunidades de negocio para la empresa Artika en su esfuerzo por crecer nacional e internacionalmente como franquicia.

Resumen

El presente documento es un plan de implementación de una franquicia como estrategia de crecimiento para la empresa “Heladería Artika”, para que sirva a esta empresa en sus planes de expansión y crecimiento en el ámbito nacional e internacional como una franquicia.

La empresa Artika se encuentra en crecimiento los últimos años, y está bien posicionada en el mercado peruano en el área de venta de helados naturales y procesados.

En el Capítulo I de este documento se presenta a la empresa, una pequeña descripción y características principales de la organización, visión, misión, la percepción que la población tiene de la empresa, se muestran los inicios, historia de la fundación de la empresa y como llegaron a ocupar la posición de mercado actual. Tienen locales en 10 departamentos del Perú. También se presentan los actuales objetivos estratégicos de la empresa, y todos los productos con los que cuenta actualmente, los sabores y el precio de cada uno. La participación de mercado histórica de los departamentos de Perú desde el 2010. Matriz FODA de la empresa y su proceso productivo, elaboración de los helados Artika. Y finalizamos el capítulo con la presentación de un estados de resultados pronosticado 2016.

En el Capítulo II se presenta la metodología de la investigación, se presenta la idea de franquicia como concepto y oportunidad de negocio y crecimiento que se adapta a las necesidades expansión de la empresa Artika. Presentamos las principales franquicias peruanas que han logrado la internacionalización exitosamente, y se observa que la mayoría de estas empresas pertenecen al rubro de alimentos, este sector es el que ha tenido mayor crecimiento en los últimos años.

Se menciona un caso de éxito de internacionalización de franquicia peruana, tomamos como ejemplo la empresa China Wok, dedicado al sector de alimentos, y resaltamos los elementos claves de su diferenciación y posicionamiento.

En el Capítulo III nos dedicamos a presentar los manuales necesarios para la implementación de Artika como una Franquicia, entre estos manuales incluimos los siguientes:

Manual de Inducción, se da la bienvenida a la empresa y se presentan los datos relevantes de la misma tales como visión, misión, valores, políticas básicas, normas de conducta, directorio, grupo de trabajo, y se presentan los documentos de consulta necesarios de la empresa Artika.

Manual de apertura, en este manual presentamos las generalidades de apertura para una heladería Artika, la infraestructura necesaria (espacio físico, mobiliario, equipamiento, etc.), el sistema de operación de prestación de servicio, una detallada descripción de los puestos y perfiles de la empresa.

Manual de operación, se detallan las principales funciones del administrador, los procedimientos generales del servicio, y todos los procedimientos necesarios tales como: atención al público, el área de caja, reacción frente a reclamos, etc. Además presentamos los procedimientos comerciales y el plan de ventas. Un catalogo detallado de todos los productos que ofrece la empresa Artika, un presupuesto de insumos, los procedimientos de compra. Todos los procedimientos legales necesarios para la franquicia.

Manual de imagen corporativa, este manual se refiere a la imagen de la empresa, como se percibe la compañía, las estrategias de imagen. El marketing necesario de la empresa incluyendo las “4p del marketing”, producto, precio, plaza y promoción.

Capítulo I

1. Introducción

1.1. Marco Contextual

En los últimos años se ha visto un importante crecimiento en el sector comercial, hay más opciones para los consumidores y cada vez es más fácil encontrar un producto o servicio que vaya de acuerdo a sus preferencias. Actualmente se buscan soluciones integrales para un negocio, por lo que las franquicias son una opción para las empresas. Esto se debe a que resulta rentable adquirir un negocio ya posicionado y experimentado, es también una oportunidad de expansión para quienes deciden vender la franquicia, ya que obtienen una mayor cobertura de mercado de manera segura y práctica.

La idea general de una franquicia consiste en vender o comprar un negocio como tal, que puede abarcar desde la infraestructura, hasta los procesos y métodos de trabajo. Este es un modelo de negocio donde el franquiciante (dueña de la franquicia) es quien otorga la licencia de una marca y el know how al franquiciatario para que pueda operarla.

En las franquicias la calidad y el servicio deben ser homogéneos en cualquiera de sus sucursales, la creación de estándares y manuales para implementar los procesos hacen más fácil lograr dicho objetivo,

1.2. Formulación del Problema

La necesidad de vernos crecer como empresas peruanas y más que todo como empresas arequipeñas nos ha llevado a una idea de innovación y crecimiento como industria comercial en la rama de productos naturales.

Debido al gran atractivo de crecer como empresa (Heladería Ártika) nos encontramos en el mejor momento para poder expandirnos en otro mercado, llevar nuestra marca verificando las diferentes formas de franquiciar.

1.3. Justificación

En la actualidad los consumidores son más exigentes con los productos y servicios que requieren, por lo que hoy en día no es suficiente tener un buen producto, es necesario tener una marca de respaldo. Las franquicias han tenido una gran acogida los últimos años, por lo que se consideran modelos de negocio exitosos, y es conveniente estandarizar los procedimientos de la empresa para ofrecer homogeneidad en las diferentes sucursales.

1.4. Objetivo General

Elaboración de los manuales para la implementación de la empresa Artika como una franquicia.

1.5. Objetivo Especifico

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Investigar los documentos y la información que necesita la empresa Artika para poder convertir el negocio en franquicia.
- Análisis interno de los procesos de la empresa Artika
- Identificar las oportunidades que ofrece una franquicia comercial para la empresa Artika.

1.6. Hipótesis y variables

En la actualidad las franquicias pueden ser una gran oportunidad tanto para quienes la venden como para quienes la adquieren, pues se ofrece un negocio con un éxito garantizado y diversas oportunidades de crecimiento, y así ofrecer un mejor servicio a los consumidores.

El precio y el éxito de una franquicia dependerán de diversos factores. El precio se fija tomando en cuenta los costos primarios, proyecciones, la demanda que el negocio tiene actualmente y el tiempo de retorno de la inversión. El éxito o fracaso de la misma dependerá en gran medida del lugar donde se establezca, así como de la estandarización de los procedimientos.

Las variables que vamos a utilizar son

- Dependiente: Implementación de una Franquicia
- Independiente: Crecimiento

1.7. Empresa

1.7.1. Descripción de la empresa

Helados Artika es una empresa que nació hace más de 15 años en Arequipa, rica en sabor, tradición y tecnología, teniendo hoy el gran reto de llegar a todos los hogares y paladares del Perú. El compromiso es el de estar presente en los hogares peruanos con una gran variedad de helados de las más originales formas y deliciosos sabores. Están orientados principalmente al sector C y D, por ello sus productos tienen un precio más accesible y bastante inferior a comparación de otras marcas.

Los Helados Artika se caracteriza principalmente por:

- Equilibrio perfecto de tradición y tecnología: Tradición al integrar en los helados sabores propios del Perú (lúcuma, chirimoya, sauco) sumado a tradicionales (chocolate, vainilla, fresa); y tecnología porque se utiliza en su elaboración la más moderna maquinaria que brinda al producto la calidad y textura de un helado competente en el mercado.
- Productos elaborados bajo normas estrictas de higiene y salubridad
- La visión y meta de la empresa es la de ser líderes en el Perú, ofreciendo siempre un producto al alcance de todos, delicioso, económico y natural.
- Personal altamente calificado, siendo constantemente capacitados.

Por otro lado se puede decir que los helados Artika satisfacen la necesidad de autorrealización principalmente en los niños, aunque también esto podría darse en adultos, ya que este producto actúa como una forma de satisfacer la necesidad de refrescarse a cualquier edad.

Evaluación de aspectos básico de la Empresa

	2011	2012	2013	2014	2015
Tradición	2	2	3	2	3
Tecnología	2	2	2	3	3
Precios	3	3	3	3	3

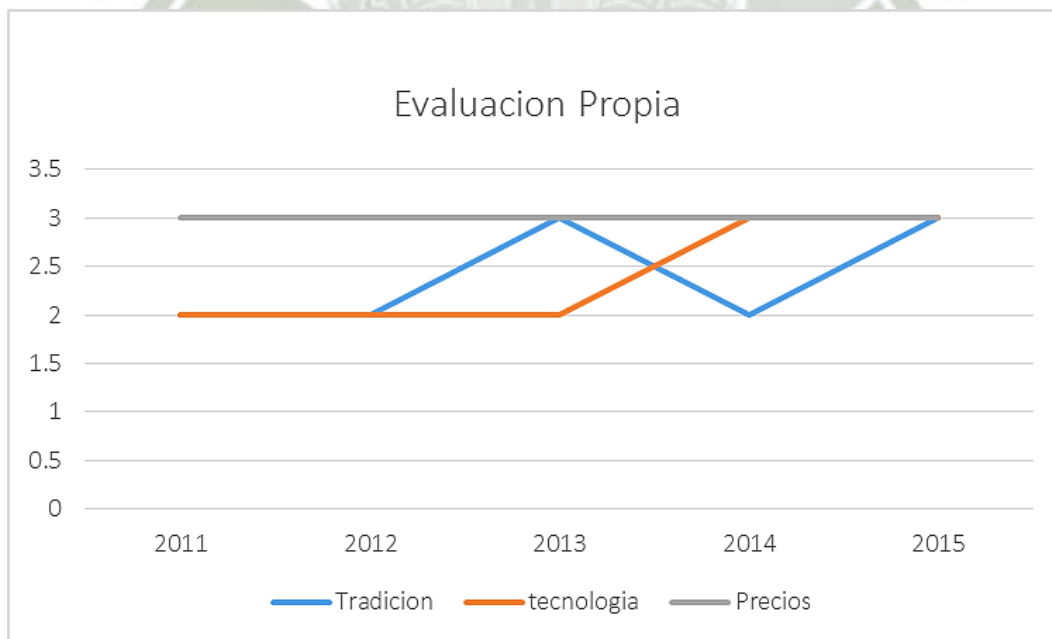
I Elaboración Propia

Según nuestras encuestas vía Internet:

www.gmail.com/poll/artika-helados-03483479/preguntas-y-encuestas

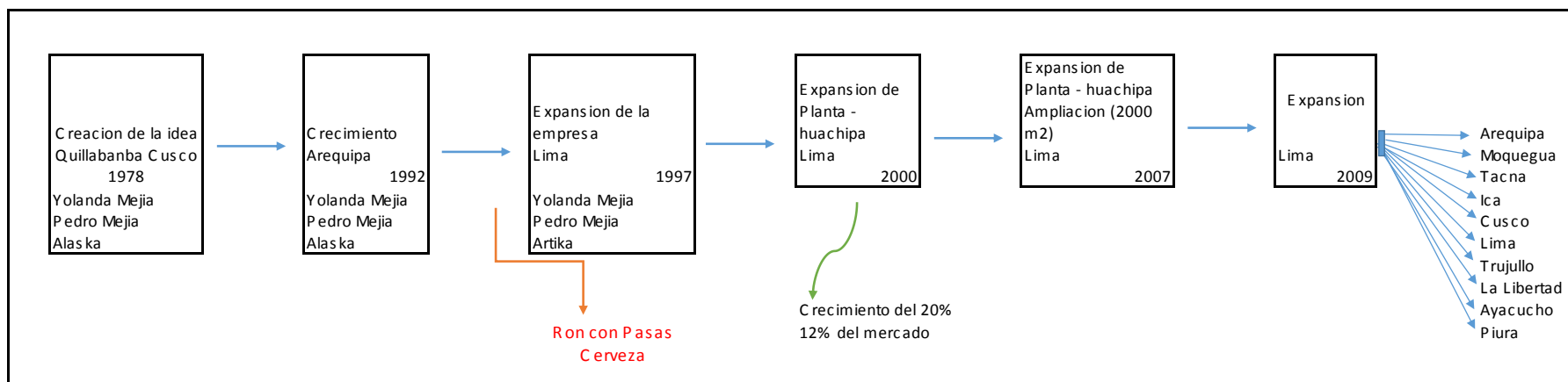
Realizadas de la fecha 01-08-2015 al 30-09-2015 se determinó tres preguntas claves para ver si la empresa cumplía con los requisitos básicos para poder estar en un mercado competitivo, y a la vez estar dentro de las empresas más prestigiosas del Perú.

1	Malo
2	Bueno
3	Excelente



Elaboración Propia

1.7.2. Historia



Elaboración Propia

Helados Artika es una empresa que nació en Quillabamba, Cuzco en el año 1978 por los hermanos Yolanda y Pedro Mejía. En 1992 se trasladaron a Arequipa, es allí donde empieza la verdadera acogida de Helados Artika anteriormente bajo el nombre de ALASKA. Los hermanos Mejía llegaron a Lima sin imaginarse la feroz competencia que encontrarían. Triciclo en mano y con las muchas ganas del emprendedor provinciano no se intimidaron y a base de esfuerzo se hicieron de una fracción importante del mercado, incluso llegando a alcanzar el nivel de muchos de los grandes del sector.

Los triciclos rojos de Artika solo ofrecieron a los calurosos limeños sabores tan singulares, pero ya clásicos, como “ron con pasas” o el de “cerveza”. Los sabores mas exquisitos.

Ártika es una empresa competente y diferenciada su producción es de helados artesanales; participa con un 12% del mercado de helados con un crecimiento del 15% anual en nuestro país.

Durante los meses de más calor (enero febrero y marzo), las ventas de helados se incrementan hasta en un 70% frente a los meses regulares.

La empresa cuenta con cuatro plantas en el país. La de Huachipa (Lima) que tiene una extensión de 2.000 m².

Iniciativa

- La familia Mejía empezó a elaborar helados artesanales tan solo como un postre que se compartía en la mesa de la casa.
- Tras darse cuenta de que la afición por los helados les podía dejar algunos ingresos extras.
- Aparecieron en las calles con el nombre de Alaska y con un producción de solo dos mil helados por día.

Perseverancia

Luego de un juicio que D’Onofrio les ganó por usar el nombre de uno de sus productos, reaparecieron como Artika

Esfuerzo y aprovechar las oportunidades:

La inversión fue tan modesta que solo les alcanzó para alquilar un pequeño local en La Victoria. Con el "respaldo" del fenómeno del Niño que provocó un verano

de dos años (entre 1997 y 1998) y en una ciudad de 8000000 de habitantes, Artika se abrió paso en los sectores populares con sus helados de ron con pasas y pulpa de lúcuma.

Leal competencia

- A 15 años de llegar a Lima, helados Ártica cuenta con el 12% del mercado de ventas ya se posiciono como la tercera marca de importancia.
- La firma invirtió US\$1 millón en la compra de maquinaria para aumentar la capacidad productiva de su planta de Huachipa en por lo menos 20%
- Llega a producir 30 mil unidades por hora.

La ciudad de Lima conforma el 70% de las ventas.

1.7.3. Ubicación y sucursales

Lugar	Arequipa		
locales	1°	Calle bolivar 413 - cercado	054-220812
	2°	Genaral Moran 120	054-284915
	3°	Av Ejercito 795 - cayma	054-271146

Lugar	Lima		
locales	1°	Huacho : calle cincuentenario lt4-140	01-7617711
	2°	Barranca : Jr - Arequipa 250	990295028
	3°	Santa Anita - Jr los canarios 381	01-3576715
	4°	Los Olivos Jr. - Progreso 145	01-7808974
	5°	Otros	

Lugar	Moquegua		
locales	1°	Carlos Mariategui D-7, Urb Sanya Fortunata	

Lugar	Tacna		
locales	1°	Av San Martin 1177 - cercado	052-244588

Lugar	Ica		
locales	1°	Conde de Nieva 438 - Urb Luren	065-239409
	2°	Calle Lima 191 -Pza de armas	

Lugar	Cusco		
locales	1°	Parque Industrial Calle 1 B-5	084-228832

Lugar	Trujillo		
locales	1°	S/N	

Lugar	La Libertad		
locales	1°	Calle Manco capac #123	

Lugar	Ayacucho		
locales	1°	Calle Pespiera 540	064-335835
	2°	Jr santana 324	

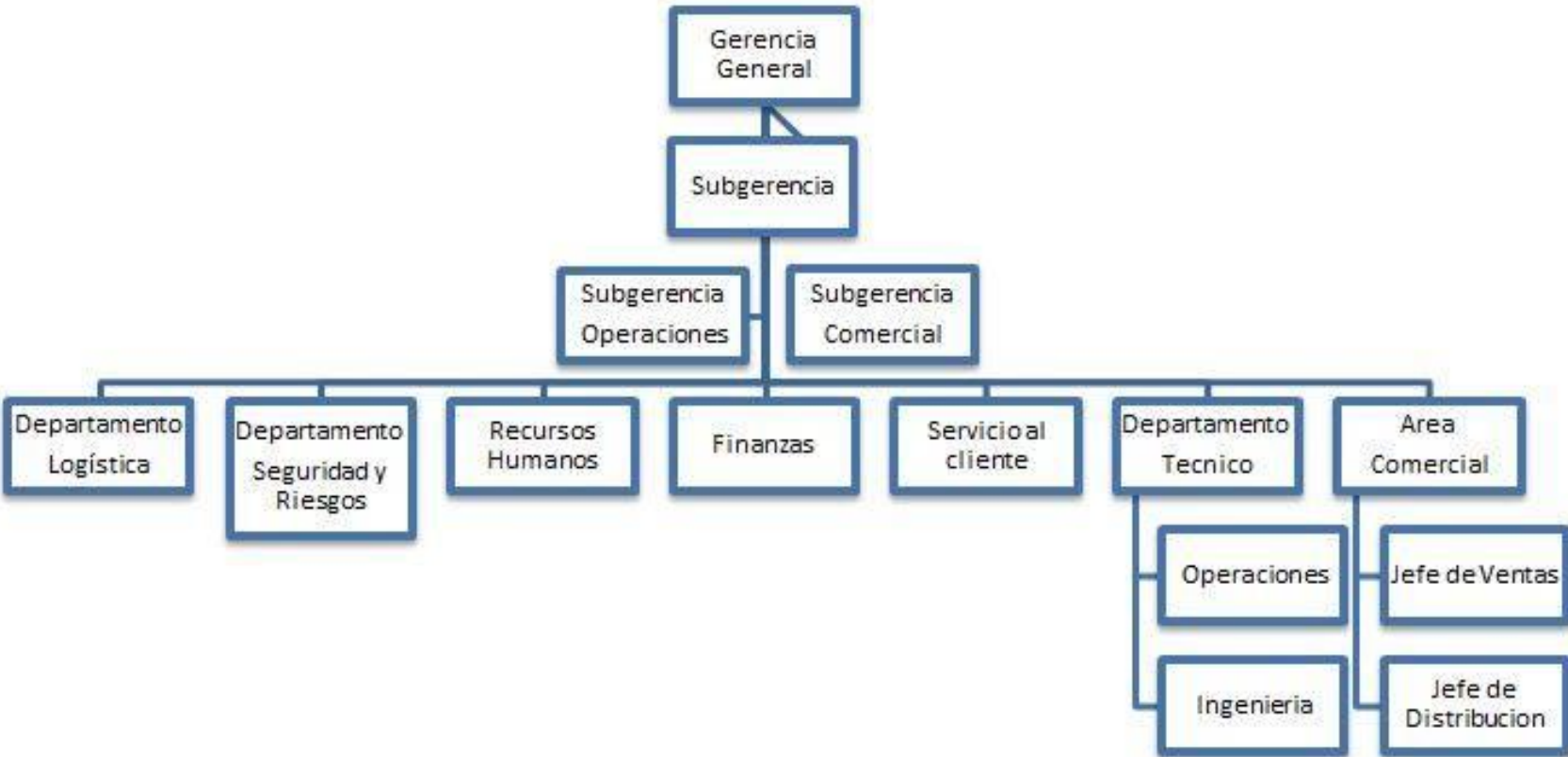
Lugar	Piura		
locales	1°	Av Los diamantes Mz O lote 01 Zona Industrial	

Elaboración Propia

Estructura de la Organización

Representantes Legales	
Gerente general	Mejía Esquivias, Yolanda Josefa
Sub gerente	Mejía Esquivias, José

Estructura de la Organización – Gerencias y Subgerencias



Elaboración propia



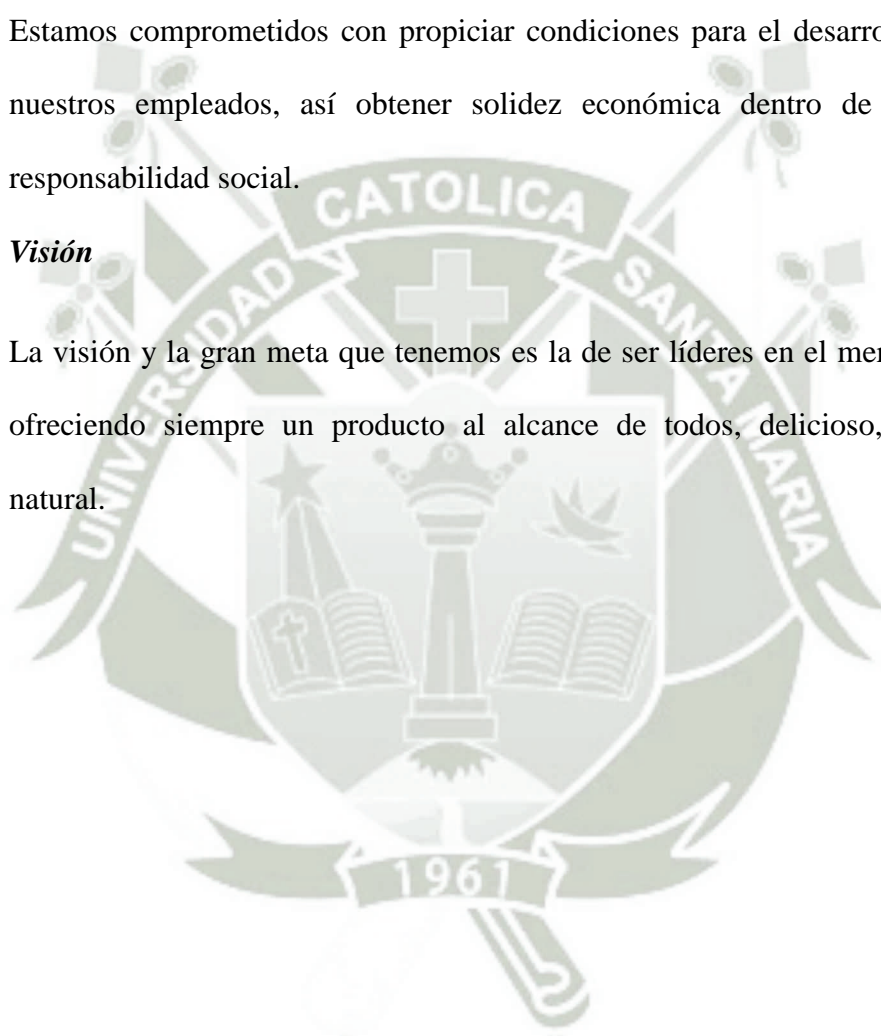
1.7.4. Misión

Somos una empresa innovadora, productora y comercializadora de helados y alimentos complementarios; que construye relaciones de largo plazo con sus clientes y consumidores, diferenciándose y siendo reconocida por el servicio y la calidad de sus productos.

Estamos comprometidos con propiciar condiciones para el desarrollo integral de nuestros empleados, así obtener solidez económica dentro de un marco de responsabilidad social.

1.7.5. Visión

La visión y la gran meta que tenemos es la de ser líderes en el mercado nacional, ofreciendo siempre un producto al alcance de todos, delicioso, económico y natural.



Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1. Que es una franquicia

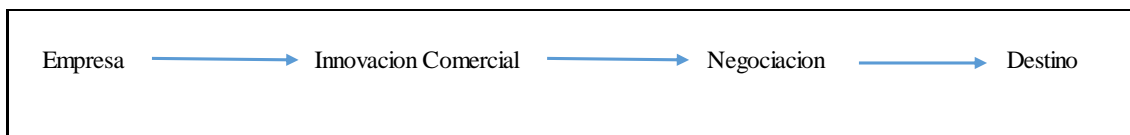
La franquicia es uno de los sistemas empresariales de mayor éxito y desarrollo a nivel mundial en la actualidad.

La franquicia un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, en la cual una persona -natural o jurídica- concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial.

En la franquicia, además de otorgarle la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante le transmite al franquiciado una gama de conocimientos y experiencias que le permiten a este último llevar a cabo la operación eficaz del negocio de forma uniforme con métodos comerciales y administrativos probados en diferentes mercados.

La franquicia es una fórmula que permite la rápida expansión de los negocios y el dominio de los mercados, pero asimismo implica asumir obligaciones y una serie de contraprestaciones económicas con responsabilidad.

PROCESO



Elaboración Propia

2.2. Principales franquicias peruanas en el extranjero

Empresa	RUC	Actividad	Pais	Facturacion
Astrid & Gaston	20251918628	Restaurante	Chile, Venezuela, Colombia, Ecuador, España, Argentina	Variable
Bembos	20101087647	Cadena de hamburguesas	Guatemala, India	\$ 100,000
Brujas de Cachiche	20166329451	Sector Turístico, Hotelería y Servicios Gastronomicos	Colombia, Chile, Panama	\$ 200,000
China Wok	20101869947	Restaurante de comida rapida	Chile, Ecuador, Panama, Costa Rica, El Salvador, Guatemala	\$ 500,000
CMC by Camusso	20100140773	Artículos de joyería y accesorios	Colombia, Bolivia, Chile	Variable
Heladeria 4d	20100916241	Cafeteria, restaurante	Paraguay	Variable
Jose Antonio	20100327849	Restaurante especializado en Comida Criolla	Venezuela	Variable
La Gran Fruta	20512271406	Juguería Sanguchería	EEUU	Variable
La Mar	20534838876	Restaurante	Chile, EEUU, Mexico, Brasil	Variable
Las Canastas	20515094041	Restaurant de Parrilladas y Pollos a la Brasa	Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela, Bolivia	\$ 720,000
Matsuei	20219871741	Restaurante japones	Panama	Variable
Mi Propiedad Privada		Restaurante de estilo rustico	Estados Unidos	\$ 1,000,000
Michelle Belau	20296897338	Productos textiles	Dubai, Chile	\$ 1,000,000
Osaka	20418652293	Restaurante fusion peruano oriental	Chile	Variable
Pardo's chicken	20511855366	Restaurante de Pollos a la Brasa y Parrilladas	Chile, Estados Unidos	Variable
Polo Marino	20519303125	Restaurante en pescados y mariscos	Mexico	\$ 1,000,000
Punta Sal	20298458161	Restaurante de	Chile	\$ 800,000

		pescados y mariscos		
Roky's	20215282857	Restaurante	Bolivia	Variable
Rosa Náutica	20111035378	Restaurante, Bar	Colombia	Variable
Rosatel	20208388925	Venta de flores, bazar y venta de licores sin consumo	Chile	Variable
Segundo Muelle	20458985700	Cadena de restaurante especializada en comida marina	Ecuador, Panama, España	\$ 1,300,000
Señorío de Sulco	20109586286	Restaurante 5 tenedores	Chile	\$ 1,140,000
Tanta	20514786144	Restaurante	Chile	Variable
Thaya 925	20513911280	Diseño, producción y comercialización de joyas de plata	Chile	\$ 100,000

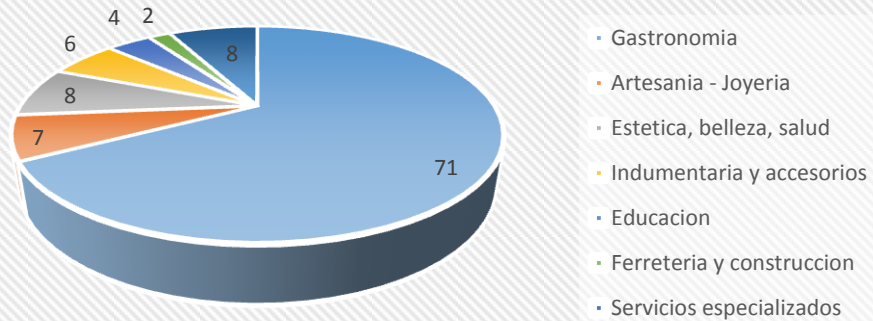
Elaboración Propia

Principales franquicias peruanas por sectores

Sectores	Núm. Franquicias	Porcentaje
Gastronomía	71	67%
Artesanía - Joyería	7	7%
Estética, belleza, salud	8	8%
Indumentaria y accesorios	6	6%
Educación	4	4%
Ferretería y construcción	2	2%
Servicios especializados	8	8%
Total	106	100%

Elaboración Propia

FRANQUISIAS PERUANAS POR SECTORES



Elaboración Propia



2.3. Antecedentes históricos

2.3.1. Caso China Wok

China Wok



China Wok es una empresa peruana de comida rápida, dedicada al rubro de la gastronomía peruano-china. Abrió su primera tienda en enero de 1999 en el centro comercial Jockey Plaza Shopping Center. Sus colores principales son el negro y el blanco, con diseños orientales.

Al final de su primer año ya contaba con tres locales en Lima, junto al ya inaugurado local estaban el de Saga Falabella de San Isidro y en el Centro Comercial Primavera Park Plaza.

En 2002, China Wok incursionó en los conos de la capital en Mega Plaza Norte y Tottus de Atocongo. También ingresó al Callao en Minka. En 2009, inauguró un local en el C. C. Plaza Norte y a fines de ese mismo año, aperturó otro más en el C. C. Real Plaza Centro Cívico.

En mayo de 2012, el Grupo Interbank adquirió la cadena de restaurantes China Wok ubicados en el país, mientras que los negocios en el extranjero continuarán a cargo de la Corporación China Wok.

La empresa tiene locales en Arequipa, Chiclayo, Piura, Trujillo, Cajamarca, Chimbote, Huancayo, Puno, Juliaca, Ica, Tacna, Huánuco, Cañete y Barranca.

Internacionalización

A partir de 2003, **China Wok** inició su internacionalización, bajo la modalidad de franquicias en Ecuador y al año siguiente en Centroamérica.

País	Año
Ecuador	2003
Panamá	2004
El Salvador	2005
Costa Rica	2005
Chile	2007
Colombia	2012
Argentina	2012
Honduras	2012

Factores de éxito Franquicia

Son varios los factores que caracterizan su oferta a terceros:

- Propuesta innovadora en el mercado
- Aprovechamiento del *boom* de la gastronomía peruana
- Concepto pequeño en comparación con los formatos tradicionales de gastronomía, menor inversión.

Inversión total: \$100,000.00.

Canon de entrada: \$20,000.00

Royalty: 5% Publicidad 1%

Contrato mínimo 5 años

Local 50 m²

- Entrenamiento en todos los aspectos del negocio y asistencia continua de acuerdo con la evolución de cada mercado. A cada franquiciado se le asigna un supervisor.
- Posibilidad para el franquiciado de una rápida expansión amparada en un formato probado y con costos corporativos adicionales bajos.
- Empresa: China Wok
- Inicio del negocio: 1 999
- Web: <http://www.chinawok.com.pe/>
- Propietario: Carlos León Velarde.
- En enero de 1999 se creó CHINA WOK.
-

Actualmente, Chinawok cuenta con 100 locales repartidos en Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Panamá y Perú, siendo este último el de mayor número de locales (42).

Elementos claves de su diferenciación y posicionamiento?

En un mercado de aproximadamente 3 mil chifas, el tema de la diferenciación se presenta bastante complicado, pero su propietario apostó por:

1.- El Producto y el servicio.- Mediante una atención al cliente casi familiar, de primera categoría y por la fusión de recetas de la comida internacional y la comida china peruana, local moderno,

con colores orientales, una novedosa presentación, atención rápida y personalizada; limpieza permanente, precios económicos al alcance del público y lo principal: la calidad del producto que marca la diferencia con los competidores.

2.- Concentrarse exclusivamente en el cliente.- China Wok no hace publicidad en los medios masivos de comunicación. La política central es crecer mediante el cliente. El dinero ahorrado en publicidad se ha invertido en la empresa. En otros términos, se usa el famoso marketing de boca a boca.

3.- La Visión y la Misión.- El negocio nació con un concepto claro del futuro. Es decir, no ser un restaurante. Sino ser una cadena de restaurantes con una gran penetración del mercado

Datos Técnicos Franquicia

Actividad	Fast Food de comida china peruana
Dirección	Calle Aricota N° 106 Of. 303 Santiago de Surco, Lima.
Teléfono	(511) 217-6030
Página web	www.chinawok.com.pe
Inicio empresa	1999
Inversión Total	\$ 100,000
Canon de Entrada	\$ 20.000
Royalty	5%
Canon de publicidad	1%
Duración de contrato	5 años
Tamaño del local	50 m ²

2.4. Asociación de franquicias peruanas (Requisitos - Características)

La asociación de franquicias peruanas nos indica lo siguiente:

Características:

A. Estructura financiera:

En la estructura financiera debemos definir y tener muy en claro cómo podemos cubrir los costes de la empresa para así con ello poder dar un financiamiento para llevar nuestro producto a un mercado a conquistar.

- ♦ Ingresos para el franquiciador: Rentabilidad
- ♦ Costes para el franquiciador: Gasto

B. Legalización de la franquicia

- ♦ Redacción del contrato de franquicias
- ♦ Redacción de la documentación precontractual
- ♦ Inscripción en el registro de franquiciadores

C. Preparar la comercialización de franquicia

- ♦ Redacción de la publicidad
- ♦ Definición de acciones
- ♦ Planificación de medios

D. Documentar el saber hacer y los procedimientos de gestión

- ♦ Manual de operaciones
- ♦ Manual de procedimientos internos
- ♦ Manual de imagen y normas

E. Tener una financiación adecuada

- ♦ Investigación previa
- ♦ Posicionamiento de la marca

F. Contactar con franquiciados

- ♦ Contacto a comercializar



Capítulo III

3. Análisis Empresa Artika

3.1. Objetivos estratégicos Gerenciales

Gerente General



- ♦ Debe desarrollar el PLAN de acciones de cada semana y periodo comercial, así como dirigir los diferentes comités de gestión.
- ♦ Debe trabajar con los Sub Gerentes en cómo lograr la bajada exitosa de la comunicación operacional y comercial'.
- ♦ Debe vigilar de manera global las operaciones de la tienda, velando que se cumplan los planes de acción.

Sub Gerente Comercial



- ♦ Debe lograr ejecutar la correcta bajada de las comunicaciones de la empresa al personal operativo.

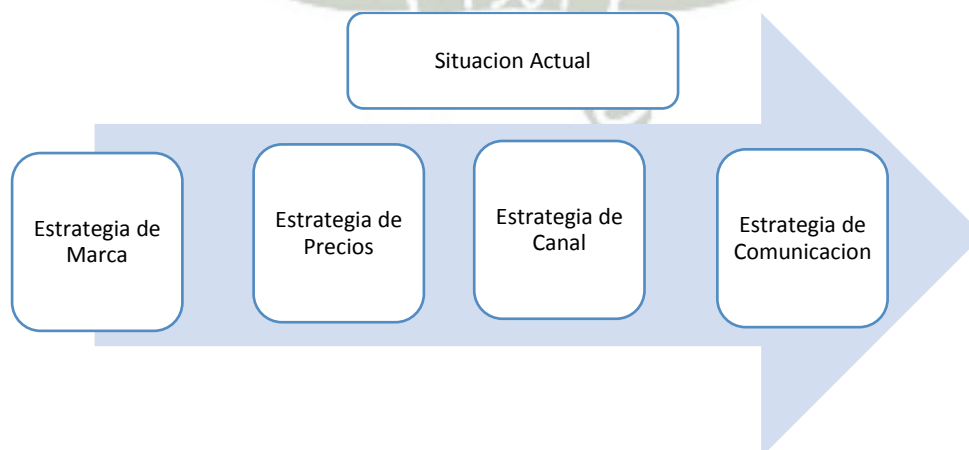
- ♦ Debe analizar la información comercial y operacional con la finalidad de establecer acciones inmediatas o de corto plazo para solucionar obstáculos o problemas.
- ♦ Debe vigilar de manera un poco más aterrizada las operaciones de la tienda, velando que se cumplan los planes de acción.

Jefes y supervisores



- ♦ Debe guiar, supervisar y controlar la ejecución de las actividades del personal operativo, tanto en el piso de venta como en la trastienda según cargos.
- ♦ Debe supervisar la productividad del trabajo de sus subordinados, asegurando que estas actividades sean ejecutadas correctamente.
- ♦ Debe supervisar en el piso de venta y trastienda que se cumplan todos los Planes de acción correspondientes a las áreas a cargo

3.2. Objetivos estratégicos Comerciales



Como Podemos ver en el grafico anterior, vemos que la empresa cuenta con un canal de distribución según líneas arriba, la situación actual de la empresa es muy buena, su posicionamiento de la marca refleja la calidad de ventas y la cantidad de ingreso financiero de la empresa.

Estrategia de Marca

- ♦ Uso de tecnología, maquinaria moderna para la elaboración de los helados.
- ♦ Recuperar los helados de sabores propios del Perú (lúcuma, chirimoya, sauco)
- ♦ Se planea abrir más sucursales en Lima este año, según proyecciones anexas
- ♦ Brindar nuevos productos y mejorar la presentación y calidad.
- ♦ Artika introducirá bombones, postres helados y nuevos sabores al mercado (como camu camu y cocona).

Estrategia de Precio

- ♦ Mantener los precios económicos a pesar de la dura competencia.
- ♦ La empresa invertirá US\$1 millón en la compra de maquinaria para aumentar la capacidad productiva de su planta de Huachipa en por lo menos 20% para esta campaña de verano.
- ♦ Artika pasará de producir de 15 mil a 17 mil unidades por hora, con lo cual mantiene sus precios competitivos.

Estrategia de Comunicación

- ♦ Campañas publicitarias, resaltando los sabores propios del Perú.
- ♦ Modernizar los carritos y exhibidores de helados Artika.

- ♦ Presentación al mercado de nuevos productos como los sándwiches y helados bañados de chocolate.

3.3. Productos

Helados de Hielo		
Nombre	Sabores	Precio
Saccra	Guanabana	S/. 0.70
	Maracuyá	
	Fresa	
	Mango	
Aguaje	Aguaje	S/. 1.50

Helados de Crema		
Nombre	Sabores	Precio
Paletas de Crema	Fresa	S/. 0.70
	Chocolate	
	Lúcuma	
	Bañado en Chocolate	
	Ron/ Pasas	
Chispekas	Crema cubierto de chocolate	S/. 0.70
Yogurt	Fresa/Guanabana	S/. 1.00
Supay	lúcuma	S/. 1.00
	Chocolate	
Yanacha	Vainilla	S/. 1.20
	Fresa	
Casanova	Vainilla	S/. 1.00

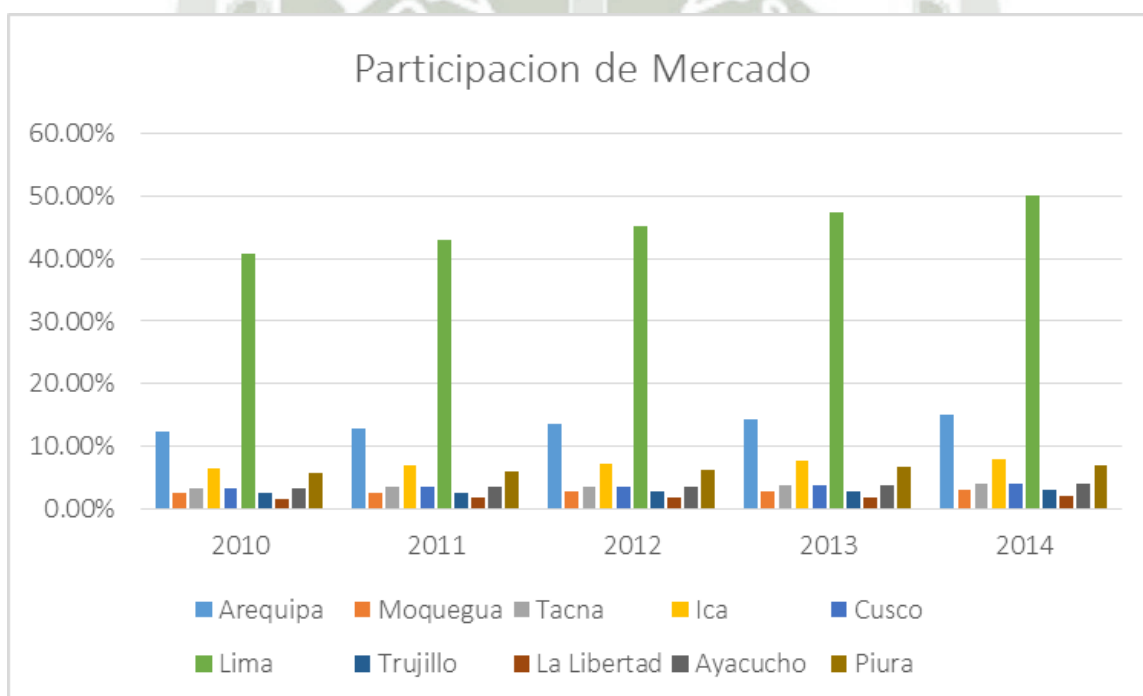
Chancaycito	San Vainilla	S/.	1.00
Algarrobina	Algarrobina	S/.	1.00
Coco	Coco	S/.	1.00
Café	Café	S/.	1.00
Sauco	Sauco	S/.	1.00
Sukoy	Limón	S/.	1.00
	Plátano		

Sabores Peruanos		
Nombre	Sabores	Precio
Bananice	Plátano	S/. 2.00
Quinuaya	Quinoa/Maracuyá	S/. 2.00
Chelita	Cerveza	S/. 2.00

Helados Envasados		
Nombre	Sabores	Precio
Vasito	Lúcuma	S/. 1.00
	Vainilla	
	Fresa	
De Litro	Lúcuma	S/. 8.00
	Vainilla	
	Fresa	
	Chocochip	
5 Litros	Tri-Color	S/. 30.00
	Lúcuma	
	Vainilla	
	Fresa	
	Chocochip	
	Tri-Color	

3.4. Participación de Mercado

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Arequipa	12.22%	12.86%	13.54%	14.25%	15%
Moquegua	2.44%	2.57%	2.71%	2.85%	3%
Tacna	3.26%	3.43%	3.61%	3.80%	4%
Ica	6.52%	6.86%	7.22%	7.60%	8%
Cusco	3.26%	3.43%	3.61%	3.80%	4%
Lima	40.73%	42.87%	45.13%	47.50%	50%
Trujillo	2.44%	2.57%	2.71%	2.85%	3%
La Libertad	1.63%	1.71%	1.81%	1.90%	2%
Ayacucho	3.26%	3.43%	3.61%	3.80%	4%
Piura	5.70%	6.00%	6.32%	6.65%	7%



- Porcentaje de ventas por departamento 2014

Arequipa	15%
Moquegua	3%
Tacna	4%
Ica	8%
Cusco	4%
Lima	50%
Trujillo	3%
La Libertad	2%
Ayacucho	4%
Piura	7%



Según los cálculos y la información recopilada por las diferentes entrevistas a los dueños de la empresa vemos que cada departamento tiene un porcentaje de crecimiento razonable frente a la empresa, por otro lado también vemos que Lima y Arequipa cumplen con un gran porcentaje de ventas frente al comparativo con los demás departamentos.

3.5. Mercado Meta que Atiende

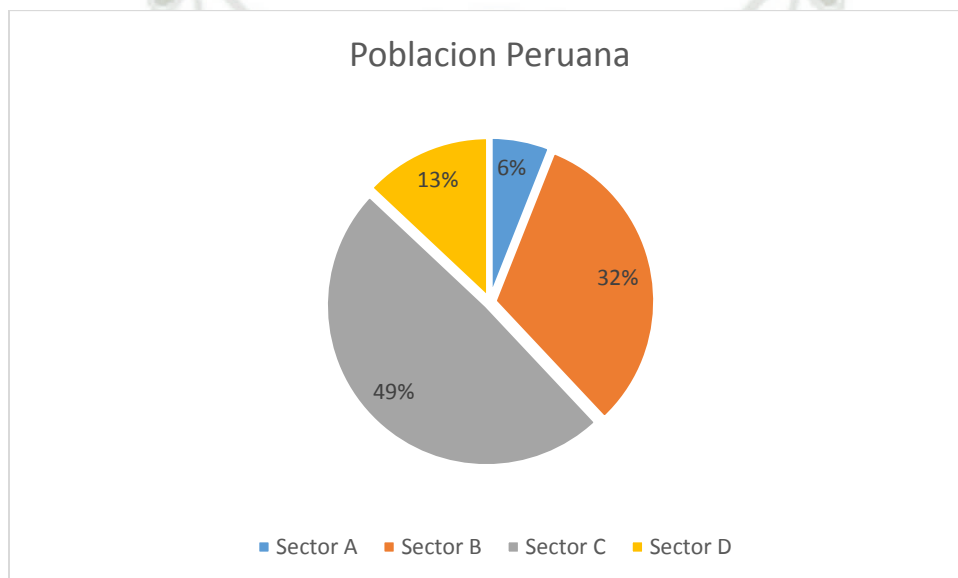
Tras conquistar los sectores C y D, la firma apunta a nuevos segmentos. Para ello ha lanzado al mercado productos más elaborados, como sándwiches y helados bañados de chocolate.

Mientras la competencia optó por colocar productos a menor precio (S/.0,50) en la empresa Artika se propone planes de mejora para lanzar nuevos productos y mejorar la presentación y calidad.

Adicionalmente, la firma invirtió US\$1 millón en la compra de maquinaria para aumentar la capacidad productiva de su planta de Huachipa en por lo menos 20% para esta campaña de verano. Con este desembolso, Artika pasará de producir de 15 mil a 17 mil unidades por hora.

Población Peruana	30,444,999.00
------------------------------	---------------

Sector A	6%
Sector B	32%
Sector C	49%
Sector D	13%



3.6. Matriz FODA

		Análisis Interno	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA		Productos de calidad Variedad de productos Expansión en provincias Variedad de sabores y frutas Instalaciones de calidad y en lugares claves Servicios en la web Atención al cliente de éxito Aceptación del mercado	No existe distribución en todos los distritos Falta de convenios Competencia muy alta Poca cantidad de heladeros Poca publicidad Falta de proyección
Análisis Externo	OPORTUNIDADES	FO	DO
	Aceptación del producto peruano Innovación en la elaboración de sus productos. Crecimiento constante, conjunto de un crecimiento de las franquicias peruanas.	Aprovechar nuestra variedad y novedad en sabores Manteniendo la calidad como producto peruano Conservar el prestigio con el que cuenta nuestra empresa para aumentar la demanda en la actividad comercial.	Utilizar el prestigio de nuestro producto Aumentando la publicidad para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas Realizar una adecuada investigación de mercado basándonos en información relevante.
	AMENAZAS	FA	DA
	Competencia agresiva Variedad de competidores	Mejorar la calidad de nuestro producto de modo que se encuentre al nivel de competidores potenciales	Realizar visitas a heladerías conocidas a modo de informarnos de sus servicios para poder superarlos.

3.7. Procesos

3.7.1. *Proceso Productivo*

Jefe de producción de heladería Artika: Juan Mejía

Para la elaboración de los helados Artika se requiere:

Ingredientes
Leche entera
Crema de leche
Manteca
Azúcar
Leche en polvo
Estabilizador
Emulsificantes
Frutas, etc.

Formulación (Para 3kg)
Leche fluida 2 Kg.
LPD 140 g
Crema de leche 400 g
Azúcar 450 g
Estabilizantes (CMC) 10 g

Ítems	Nº de maquinas
Tanques de agua	2
Bomba mezcladora	1
Tanque mezclador	2
Homogenizador	1
Congelador	12
Cocina semi industrial	1
Mesa de empaque	1
Cámara de refrigeración	2
Maquina desintegradora de grasa	1
Balanza	1

Etapas del proceso productivo

1.- Recepción y selección

En esta etapa se procede de recepcionar todos los ingredientes a utilizar en la preparación de la mezcla y se descartaran todos aquellos que presenten algún tipo de defecto.

2. Dosimetría

Seleccionados los insumos, se procederá al pesado de los mismos de acuerdo a la formulación de la mezcla previamente calculada en una balanza.

3.- Mezclado

En esta etapa se procederá a unir, todos los ingredientes líquidos (leche, crema de leche, etc.) en primera instancia y posteriormente se añadirán los sólidos (leche en polvo, azúcar, estabilizantes,

etc.). Esta operación se efectúa en los tanques de mezcla con la ayuda de un agitador. En primera instancia se mezclará la crema de leche, con la leche en polvo reconstituida, luego se aplicará calor y se agregarán los otros ingredientes secos. La adición del estabilizante se hace con la mitad del azúcar empleada, con el fin de lograr una mejor dispersión del estabilizante en la mezcla del helado. La otra mitad se añade a la temperatura de 50°C aprox. Todos los ingredientes así mezclados reciben el nombre de "mezcla base".

4. Pasteurizado

Por medio de esta operación se favorece la disminución de carga microbiana proveniente de los insumos utilizados o la contaminación por manipuleo (aumentando su periodo de conservación), ayuda a disolver los ingredientes de la mezcla, se produce un producto uniforme de mejor sabor. La temperatura empleada puede ser de: 80°C por 10 minutos o de 63°C por 30 min.

5.-Homogenización

Al igual que en la leche el fin primordial es el de favorecer una mezcla uniforme, reduciendo el tamaño de los glóbulos de grasa y evitando de esta forma la separación que pudiera producirse luego. Las mezclas homogenizadas producen un helado con más cuerpo, de textura suave, mejora la incorporación de aire durante el batido y permite el utilizar menos emulsificantes, es aquí donde agregaremos la grasa natural al helado para que el helado sea más cremoso.

6.- Moldear

Una vez realizada la homogenización procederemos a colocarlas en los moldes de las paletas, en ellas encontraremos ya la gelatina en cubos colocadas en el inferior de las paletas y así tenga un mejor sabor y también una buena presentación del producto.

7.- Enfriado

Luego de pasteurizada y homogenizada la mezcla, esta pasa a ser enfriada rápidamente en una cámara de refrigeración a temperaturas entre 2 a 4°C por un tiempo de 4 a 5 hrs.

8.-Maduración

Durante esta etapa la grasa se solidifica (se torna cristalina), los estabilizantes se hinchan así como las proteínas, se mejora la suavidad y el cuerpo del helado, se aumenta la viscosidad y facilita el incremento del aire durante el batido.

9.- Congelado

Una vez realizada correctamente los pasos anteriores encontraremos propicio un medio de congelamiento por debajo de los -5°C llegando hasta los -10 a -15°C, por un tiempo de sólo segundos o de minutos (15 a 20), dependiendo de la eficiencia de la máquina. Durante esta operación se forman rápidamente los cristales de agua los cuales tienen que ser pequeños para tener una textura suave del helado, siendo por ello necesario el enfriamiento rápido. En el caso de adicionar cualquier tipo de fruta ésta debe hacerse antes de ser batido la mezcla.

10- Desmoldado

Una vez batido y congelado el helado procederemos a desmoldar de las paletas, para esto contamos con unos recipientes con agua caliente para que estos se desprendan más rápido y así sea más fluido en proceso de envasado

11.-Embolsado

Se envasan en bolsitas de plástico o cualquier otro tipo de envase autorizado.

12.-Endurecimiento

Se realiza en las cámaras de congelación a temperaturas de -20 a -30°C , ya que la mitad del agua se congela en el batido y la otra mitad se completa en esta etapa la cual se consigue dentro de las 24 hrs de permanencia, para luego ser comercialización.

A continuación presentamos fotos del parte del proceso de producción en la fábrica de helados Artika. *Realizada el día Lunes 7 de setiembre de 2105*

- Cargado de moldes manualmente



- Se coloca en las máquinas de congelamiento



- Se colocan los palos manualmente



- Se procede a desmoldar el producto congelado



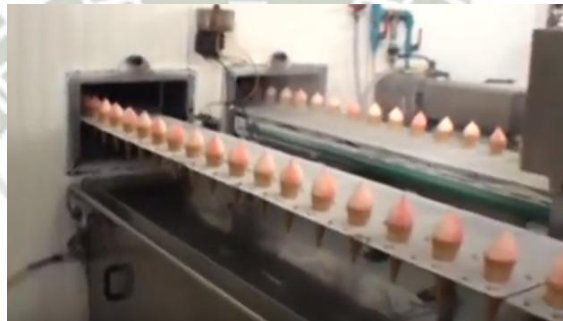
- Se procede al empaquetado de los helados a través de una máquina y la faja transportadora.



- Para algunos productos se utiliza la maquina semiautomática



- Ingresan a un túnel de frio aproximadamente por 20 a 25 minutos



- Sigue el bañado en chocolate



- Se almacenas 120 helados por canasta



Salas de almacenamiento de la materia prima de calidad en las condiciones adecuadas



Almacenes fríos de los helados Artika a una temperatura entre -18°C y -30°C



Carros que se utilizan para el reparto en tiendas



3.8. Pronostico de Ventas

Helados											
Nombre	Sabores	Precio	Cantidad Mensual	Mes Alto	Mes Bajo	+	-	% Incre-mentado	Ingreso Incre-mentado	Anual	
Saccra	Guanabana	S/. 0.70	5000	16667	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	40%	3500.00	242000.00
Saccra	Maracuya	S/. 0.70	5000	16667	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	40%	3500.00	242000.00
Saccra	Fresa	S/. 0.70	5000	16667	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	40%	3500.00	242000.00
Saccra	Mango	S/. 0.70	5000	16667	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	40%	3500.00	242000.00
Aguaje	Aguaje	S/. 1.50	3000	10000	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	40%	2100.00	145200.00
Paletas de Crema	Fresa	S/. 0.70	5000	16667	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	40%	3500.00	242000.00
Paletas de Crema	Chocolate	S/. 0.70	5000	16667	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	40%	3500.00	242000.00
Paletas de Crema	Lucuma	S/. 0.70	5000	16667	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	40%	3500.00	242000.00
Paletas de Crema	Bañado en Chocolate	S/. 0.70	5000	16667	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	40%	3500.00	242000.00
Paletas de Crema	Ron/ Pasas	S/. 0.70	5000	16667	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	40%	3500.00	242000.00
Chispekas	Crema cubierto de chocolate	S/. 0.70	5000	16667	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	40%	3500.00	242000.00
Yogurt	Fresa/ Guanabana	S/. 1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	40%	2800.00	193600.00

Supay	Lucuma	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Supay	Chocolate	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Yanacha	Vainilla	S/.	1.20	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Yanacha	Fresa	S/.	1.20	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Casanova	Vainilla	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Chancaycito	San Vainilla	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Algarrobina	Algarrobina	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Coco	Coco	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Café	Café	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Sauco	Sauco	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Sukoy	Limon	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Sukoy	Platano	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Bananice	Platano	S/.	2.00	2500	8333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	1750.00	121000.00
Quinuaya	Quinia/ Maracuya	S/.	2.00	2500	8333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	1750.00	121000.00
Chelita	Cerveza	S/.	2.00	2500	8333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	1750.00	121000.00

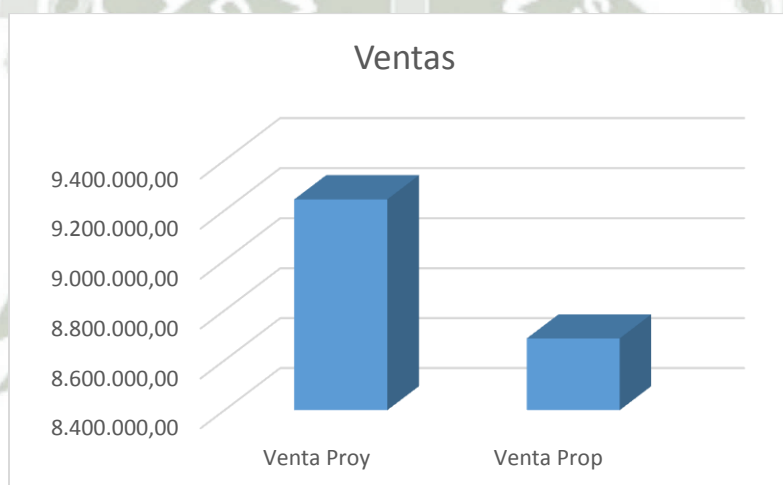
Vasito	Lucuma	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Vasito	Vainilla	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
Vasito	Fresa	S/.	1.00	4000	13333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	2800.00	193600.00
De Litro	Lucuma	S/.	8.00	1000	3333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	700.00	48400.00
De Litro	Vainilla	S/.	8.00	1000	3333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	700.00	48400.00
De Litro	Fresa	S/.	8.00	1000	3333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	700.00	48400.00
De Litro	Chocochip	S/.	8.00	1000	3333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	700.00	48400.00
De Litro	Tri-Color	S/.	8.00	1000	3333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	700.00	48400.00
5 Litros	Lucuma	S/.	30.00	10000	33333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	7000.00	484000.00
6 Litros	Vainilla	S/.	30.00	10000	33333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	7000.00	484000.00
7 Litros	Fresa	S/.	30.00	10000	33333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	7000.00	484000.00
8 Litros	Chocochip	S/.	30.00	10000	33333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	7000.00	484000.00
9 Litros	Tri-Color	S/.	30.00	10000	33333	En-Fe-Mar- Abr	My-Jun-Jul- Ag-Set	70%	30%	-	40%	7000.00	484000.00

Justificación

Venta Diaria

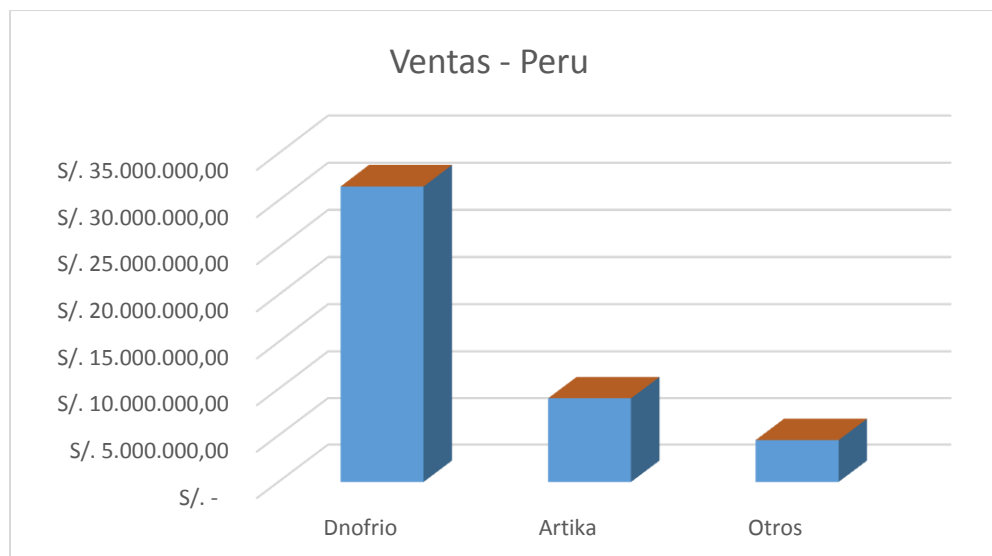
Prom - Perú	556	
Población P.	30,814,175.00	100%
Venta T	21,569,922.50	70%

Venta Proy	9,244,252.50	30%
Venta Prop	8,687,800.00	28%



Comparativo:

Empresa	2014	Porcentaje
Dnofrio	S/. 31,500,000.00	70%
Artika	S/. 9,000,000.00	20%
Otros	S/. 4,500,000.00	10%



3.9. Estado de Ganancias y Perdidas

ESTADOS DE RESULTADOS

	2014	2015	2016
VENTAS NETAS	S/. 8,948,434.00	S/. 9,843,277.40	S/. 10,827,605.14
COSTO DE VENTAS	S/. 1,789,686.80	S/. 1,968,655.48	S/. 2,165,521.03
UTILIDAD BRUTA	S/. 7,158,747.20	S/. 7,874,621.92	S/. 8,662,084.11
SALARIOS (10%)	S/. 715,874.72	S/. 715,874.72	S/. 715,874.72
GASTOS DE ADMINISTRACION (5%)	S/. 357,937.36	S/. 357,937.36	S/. 357,937.36
SERVICIOS BASICOS	S/. 214,762.42	S/. 214,762.42	S/. 214,762.42
ALQUILER	S/. -	S/. -	S/. -
DEPRECIACION	S/. 214,762.42	S/. 236,238.66	S/. 259,862.52
UTILIDAD OPERATIVA	S/. 5,655,410.29	S/. 6,349,808.77	S/. 7,113,647.09
IMPUESTO A LA RENTA	S/. 1,696,623.09	S/. 1,904,942.63	S/. 2,134,094.13
UTILIDAD NETA	S/. 3,958,787.20	S/. 4,444,866.14	S/. 4,979,552.96

3.10. Mercado Internacional

Para analizar el mercado internacional se toma en cuenta las principales exportaciones de helado peruano.

3.10.1. Exportaciones de helado peruano.

País	Valor exportado - Unidad: Miles Dólar Americano				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mundo	294	726	441	342	61
Estados Unidos de América	270	710	426	332	61
Bélgica	1	0	0	0	0
Chile	13	0	0	0	0
Países Bajos	0	16	0	0	0
Antillas Holandesas	10	0	15	0	0
España	0	0	0	8	0
Rancho de naves y aeronaves	0	0	0	1	0

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas del INEI

Durante los últimos años, basándonos desde el 2010 Estados Unidos ha sido el principal importador de helados peruanos, ya que este país tiene uno de los más altos índices de consumo de helado, y es uno de los mercados más atractivos para este producto. Estados Unidos concentra casi toda la producción de helado peruano destinado a la exportación.

Exportaciones de helado peruano el año 2014

Detalle de Exportación por: Partida / Países en el Periodo elegido				
(Cifras actualizadas al 28/06/2015)				
Partida :	Partida: HELADOS, INCLUSO CON CACAO QUE CONTENGAN LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS Fecha Ini/Fin.: 01.03.2007 / 31.12.9999			
Año :	2014 ▼	Mes :	Todo el año ▼	Ordenado por : Valor FOB ▼
<input type="button" value="Consultar"/>				
Total de países: 1				
#	Código País	País	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD.
1	US	Estados Unidos	8,270.15	61,163.46
TOTAL LISTADO			8,270.150	61,163.46
			Peso Neto Kg.	Valor FOB USD.
Total período: Año 2014 Mes: Todo el año			8,270.150	61,163.46
Total de la Consulta			8,270.150	61,163.46
Contribución : Total listado / Total período * 100			100.0000%	100.0000%
(Cifras actualizadas al 28/06/2015)				
		Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU Copyright (C) 2011		

En el 2014 las exportaciones de helado peruano hacia Estados Unidos con partida arancelaria: helados, incluso con cacao que contengan leche y productos lácteos, fue de un valor FOB total de 61 163.46 durante todo el año. Si bien es cierto que las exportaciones de helado han bajado comparadas con el 2013, esto debido a diversas circunstancias, se piensa que para el 2015 las exportaciones de helado superen la cifra del año pasado.

Estados Unidos al ser uno de los países con más altos índices de consumo de helado por parte de sus habitantes, maneja un gran volumen de importaciones de helado de diversos países del mundo, entre sus principales proveedores se encuentra Italia, Lituania y Francia, que durante los últimos años las exportaciones

de helado de estos países hacia Estados Unidos se ha ido incrementando considerablemente.

Perú se encuentra dentro de los 10 primeros países que le venden helado a Estados Unidos, por encima de Canadá, Australia y Chile. Y este volumen de ventas que maneja Perú con Estados Unidos va ir creciendo en los próximos años.



3.10.2. Análisis shift share y el indicador IHH.

Unidad: Miles Dólar Americano

Importadores	2010	2011	2012	2013	2014	Participación promedio	Crecimiento promedio	Índice de Herfindahl y Hirschman (IHH)	Indicador de Participación	Indicador de Crecimiento	Tipo de Mercado	NET SHARE
									Eje X	Eje Y		
Mundo	294	726	441	342	61	100.00%	0.77%					
Estados Unidos de América	270	710	426	332	61	48.33%	4.82%	2335.86	2.27	2.00	ESTRELLA	79.12%
Bélgica	1	0	0	0	0	0.03%	-100.00%	0.001	-0.39	-0.65	ESTANCADO	-25.70%
Chile	13	0	0	0	0	0.44%	-100.00%	0.196	-0.37	-0.65	ESTANCADO	-25.70%
Países Bajos	0	16	0	0	0	0.22%	-100.00%	0.049	-0.38	-0.65	ESTANCADO	-25.70%
Antillas Holandesas	10	0	15	0	0	0.68%	-100.00%	0.463	-0.36	-0.65	ESTANCADO	-25.70%
España	0	0	0	8	0	0.23%	-100.00%	0.055	-0.38	-0.65	ESTANCADO	-25.70%
Rancho de naves y aeronaves	0	0	0	1	0	0.03%	-100.00%	0.00	-0.39	-0.65	ESTANCADO	-25.70%
						7.14%	-74.30%	2336.63				
						Desviación estándar	0.18	0.40	CONCENTRACION ALTA			

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar el análisis Shift Share y el índice de Herfindahl y Hirschman (IHH) con los principales países importadores de helado peruano durante los últimos años, basándonos en los datos obtenidos de la página web de Trademap, se determinó que debido al histórico de importaciones de estos países, Estados Unidos es el país que cuenta con la más alta concentración de importación de helados peruanos, ya que este país le compra a Perú casi la totalidad de su producción para exportación, siendo el principal socio comercial, ya que cuenta con el mas alto índice de consumo de helado por parte de sus población.

Según el análisis Shift Share también determina a Estados Unidos como el principal socio comercial de Perú para este producto, arrojando una calificación de tipo de mercado: Estrella, teniendo un 79.12% de indicador Shift Share. Lo cual nos indica que el mercado de Estados Unidos es la mejor opción para exportar los helados peruanos.

Capítulo IV

4. Manuales de implementación de una franquicia

4.1. Manual de inducción

4.1.1. *Bienvenida*

El contexto de bienvenida indica que ya eres parte de la empresa y con ello vas a poder tener acceso a todos los bienes de la empresa, tendrás un gran apoyo por parte de la gerencia general para que puedas sacar y brindar satisfacción a tus clientes.

La empresa te da la bienvenida, a partir de este momento que te integra a nuestro equipo selecto de trabajo, exhortándote a conducirte con disciplina y eficiencia en el desempeño de tus funciones poniendo en práctica nuestros valores.

El presente Manual de Bienvenida tiene como propósito comprender y resolver las dudas del nuevo empleado acerca de beneficios, procedimientos, políticas de la Fundación, entre otros; así mismo con este material de inducción, se pretende crear la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la institución.

4.1.2. *¿Quiénes somos?*

4.1.2.1. *Misión*

La misión depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

4.1.2.2. *Visión*

La visión se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

4.1.2.3. *Valores*

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

4.1.3. Políticas básicas

4.1.3.1. Políticas de Integridad y seguridad

Las políticas de integridad y seguridad están orientada a mantener la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus áreas de trabajo, por la cultura corporativa y consciente de la necesidad de proteger a sus trabajadores y medio ambiente, con el compromiso de mantenerse a la vanguardia en la implementación de mejoras continuas en sus operaciones, para garantizar que todas sus operaciones se realicen los más altos estándares de seguridad, salud ocupacional y las mejores prácticas.

4.1.3.2. Políticas de orden y limpieza

Conscientes de que el Orden y la Limpieza son condiciones vitales en la en la Prevención de incidentes, la empresa franquisiatoria asume el compromiso de Mantener un alto grado de efectividad, asegurando y manteniendo el orden y La limpieza en todas sus actividades e instalaciones.

4.1.3.3. Políticas sobre el uso de Alcohol y Drogas

La corporación Artika consciente que el consumo de drogas ilícitas y el abuso de alcohol deterioran la salud de las personas, ocasionan un rendimiento irregular, ausentismo laboral, variaciones de ánimo, problemas en su relación familiar e interpersonal y finalmente contribuyen a generar incidentes; por lo que su uso podría afectar sensiblemente la Seguridad y salud de la Organización.

Por tal razón y dados los altos riesgos que implica, se considera relevante difundir entre los trabajadores la política y normas de la corporación Artika sobre los riesgos y daños que genera el abuso de alcohol y la ingesta de drogas o estupefacientes en la salud de cada ser humano.

La corporación Artika, en su permanente compromiso de proteger la seguridad y salud de su personal, de sus clientes, del medio ambiente y de sus instalaciones.

4.1.3.4. Políticas de Disciplina

Es política de la empresa buscar siempre el bienestar y evitar el incumplimiento de las normas en la empresa, lo cual se logra mediante el desarrollo de una adecuada cultura de disciplina, basada en la autodisciplina.

La disciplina en la Organización debe entenderse como la capacitación que corrige y moldea las actividades y la conducta de todos los trabajadores, para que los esfuerzos individuales de éstos se encaminen mejor hacia la cooperación y el desempeño, con total respeto por los derechos y dignidad de las personas.

4.1.3.5. Políticas de Horarios

La empresa está comprometida en promover una alternativa de trabajo flexible orientada a incrementar la productividad, que impacte positivamente en la calidad de vida de los colaboradores.

Brindando a los colaboradores flexibilidad en las condiciones laborales para gestionar su jornada laboral.

La presente política aplica a todos/as los/as colaboradores/as bajo el esquema de confianza, áreas Staff o administrativas con la restricción de aquellas que pudieran poner en riesgo la atención al asegurado en la operación del Negocio

4.1.4. Normas de Conducta

Dentro de las normas de conducta de la empresa sus incluye:

- a) La presentación personal
- b) Orden y puntualidad
- c) Buen trato al cliente
- d) Uso de los medios de comunicación de la empresa
- e) Clima laboral
- f) Asistencia a reuniones del personal
- g) Capacitaciones y crecimiento laboral
- h) Vacaciones y permisos

4.1.5. Documentos de consulta

- a) Modelos de servicios principales
- b) Modelo de Acuerdos de Servicio
- c) Gestión de riesgo - objeto del servicio
- d) Solicita autorización para subcontratar
- e) Carta de incumplimiento de obligaciones en general
- f) Carta de incumplimiento de políticas
- g) Carta de incumplimiento alcohol y drogas
- h) Carta de incumplimiento normas Internas

- i) Carta de incumplimiento de obligaciones laborales
- j) Carta de cumplimiento obligaciones laborales y del reglamento
- k) Carta de jornadas de trabajo de su personal
- l) Carta de suspensión de contrato
- m) Carta de incumplimiento de política de control de fraude de Artika
- n) Auditoria de campo
- o) Evaluación de Desempeño
- p) Modelo Adenda Servicio Adicional y Monto

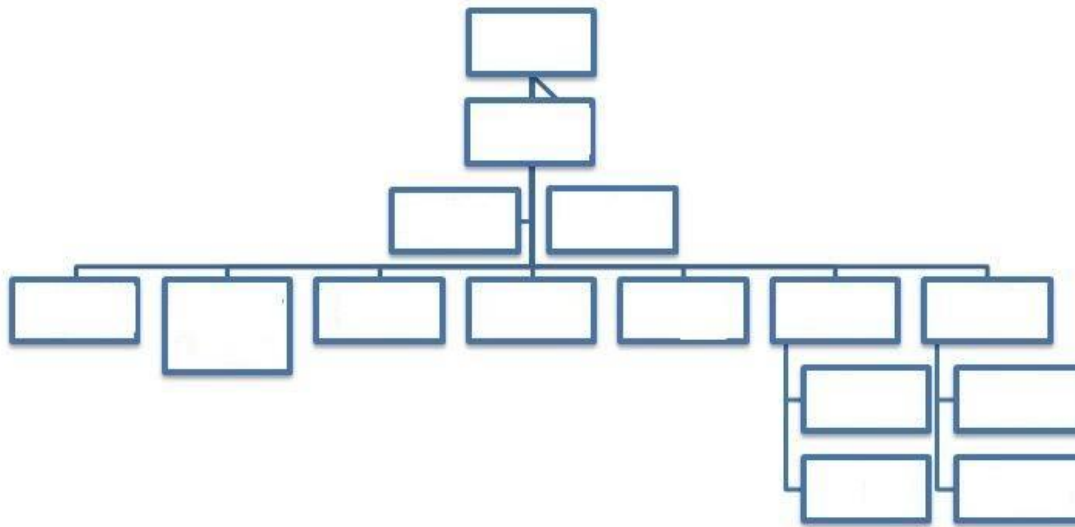
4.1.6. Directorio

Se presentara la información de todos los representantes legales de la empresa según cuadro líneas abajo.

Nombre	DNI	Cargo

4.1.7. Grupo de trabajo

Se presenta la estructura organizativa de la empresa según tienda en apertura.



4.2. Manual de apertura

4.2.1. Generalidades

Para cumplir con el objetivo de este manual es indispensable que sea conocido y usado permanentemente por todos los colaboradores de Artika, a la vez que demanda establecer un marco que permita:

- a) Asegurar la vigencia y actualización permanente de este documento, lo cual requiere que los documentos sean legibles y se encuentren en buenas condiciones.
- b) Generar evidencia de que el sistema opera de manera efectiva. Para tal propósito, los registros son establecidos y se mantienen para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz. Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y apropiadamente almacenados.

4.2.2. Responsabilidad de la dirección

4.2.2.1. Política de operación

Es aquel elemento de Control de la empresa que establece las guías de acción que permiten la implementación a las estrategias de ejecución de la entidad, definiendo los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas y proyectos previamente definidos. Imponen limitaciones y obligaciones sobre la forma de llevar a cabo la operación de la entidad.

Las políticas de operación estructuran los criterios:

- a. Relación con los Elementos de Actividades de Control
- b. Principios y Fundamentos
- c. Objetivos
- d. Niveles de Responsabilidad

4.2.2.2. Responsabilidad, autoridad y comunicación

Las responsabilidades y autoridades del personal que colabora en Artika deberán estar definidas y son conocidas por todos los involucrados. Dichas responsabilidades y autoridades se describen en el manual de políticas básicas de Artika. En relación con este punto se describe la responsabilidad y autoridad mediante el organigrama, así como las facultades legales previstas en el marco jurídico vigente.

4.2.3. Infraestructura

Se requiere de la infraestructura indispensable para cumplir con los objetivos de Artika. Asimismo, los empleados del módulo deberán contar con los recursos necesarios para la realización eficaz de sus funciones.

4.2.3.1. Espacio físico

La infraestructura incluye, al menos, un espacio físico para atención de los clientes, en buenas condiciones, mobiliario básico, equipo de heladería (congeladoras, mostradores) y servicio higiénicos. Se recomienda tener un área de atención con servicios básicos para atención a la ciudadanía.

4.2.3.2. Mobiliario

Se requiere mobiliario básico para una heladería, es decir, mostradores, congeladora, mesas, sillas, etc.

4.2.3.3. Equipamiento

Se requiere el equipamiento necesario para la buena atención a los usuarios como: máquina para caja, computadora, teléfono, etc.

4.2.4. Prestación del servicio

En este punto se muestra cómo Artika cumple con el compromiso de brindar un servicio óptimo a los clientes, considerando diversos factores como calidad del servicio, atención inmediata y personalizada, manejar tiempos óptimos que se encuentre un fácil acceso al ciudadano. Tal como se describe en la política de

operación de Artika, a través de este proceso se miden y se controlan las actividades realizadas con el fin de cumplir con los objetivos establecidos, evaluados mediante los indicadores de desempeño indicados en el presente manual.

4.2.4.1. *Sistema de operación*

Artika planifica y desarrolla los procesos necesarios para brindar un producto y servicio de calidad. Para ello identifica los procesos necesarios para cumplir con los gustos y preferencias de los consumidores.

4.2.5. *Puestos y perfiles*

DESCRIPCION DE PUESTO
ARTICULACIÓN CON SISTEMAS Y ESTANDARES DE
EXCELENCIA

Identificación del puesto

Atender a los comensales proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en el local de conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por la organización.

4.3. Manual de operación

4.3.1. Funciones del administrador

Las diversas funciones realizadas por el administrados como tomar decisiones, programar horarios del personal del establecimiento con sus días libres y las vacaciones anuales, el horario de limpieza. Autoriza y controla horas extras, etc.

4.3.2. Procedimientos generales de servicio

Dentro de los procedimientos generales tenemos las instrucciones relativas al funcionamiento y mantenimiento de las superficies, equipos, utensilios, etc. para permitir la correcta conservación y cuidado de estos.

El montaje de los mostradores, mesas, elementos de apoyo, decoración y ambientación del local.

4.3.3. Procedimiento general de elaboración de helados

El helado es un producto obtenido por congelación, previo mezclado con agitación para la incorporación de aire y uniformidad en la textura, de una mezcla compuesta de productos lácteos, grasa, edulcorantes o sustitutos de edulcorantes, huevo, saborizantes, acidulantes, estabilizadores y emulsivos de acuerdo por la legislación de la localidad.

Se presenta los ingredientes básicos para la elaboración de helados Artika, las materias primas utilizadas en la elaboración del helado, y el proceso de elaboración

4.3.4. Procedimientos de atención al público

Dentro de la organización los empleados que toman contacto con el cliente deben brindar un excelente servicio de atención, por ello es necesario tener en cuenta diversos aspectos como la cortesía, atención rápida, confiabilidad, etc.

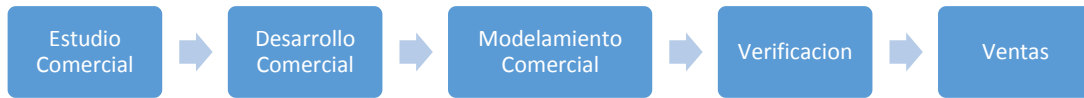
4.3.5. Procedimientos del área de caja

El objetivo de esta área es tomar y cobrar los pedidos de los clientes para que sean solicitadas a los vendedores de la tienda, El responsable del área es el cajero, quien realiza diversas actividades como revisar y contar el dinero al iniciar la jornada, cobrar los pedidos, llevar registros, etc.

4.3.6. Procedimientos para reaccionar frente a reclamos

Se establecen los procedimientos adecuados para hacer frente a los posibles reclamos de los clientes, como demostrar que se escucha y entiende al cliente, no tomar el reclamo de forma personal, pedir disculpas, etc.

4.3.7. *Procedimientos Comerciales*



4.3.8. *Plan de ventas*

El plan de ventas de una empresa se mira los siguientes objetivos de ventas y se especifica de qué forma se conseguirán cuantificándolos en un presupuesto.

Incluye los siguientes puntos:

- ♦ Gestión de ventas: definir la función de ventas y sus características
- ♦ Promoción de ventas: integra las fuerzas de ventas con el marketing
- ♦ Gestión de cliente: conocer los gustos del cliente
- ♦ Técnicas de negociación: incluye conocer los elementos faces y ciclo de negociación de los componentes externos de la cadena de valor de la empresa.

Se consideró el siguiente cuadro en base como factor importante de la medición de cada mes y su respectiva venta.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta Baja												
Venta Neutra												
Venta Alta												

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta Baja	X	X	X						X	X		X
Venta Neutra				X	X		X				X	
Venta Alta						X		X				

4.3.8.1. *Catálogos de productos*

Hacer un catálogo de productos es una forma efectiva de ampliar tu cartera de clientes y de presentarles a tus clientes todos los productos increíbles que ofrece tu empresa. Un catálogo puede llegar a aquellos clientes que nunca pondrían un pie en tu tienda. Siempre y cuando sepas qué incluir en el catálogo de productos y cómo presentarlo de una forma organizada y atractiva visualmente, podrás tomar la idea y convertirla en una herramienta de publicidad real en muy poco tiempo.

Contiene los siguientes puntos:

- a) Contenido de ventas
- b) Imágenes de los productos corporativos
- c) Características y descripción de cada producto
- d) Contenido adicional

4.3.8.2. *Presupuestos de insumos*

Insumo	Mes	Unidad	Día	Observación

Insumo	Precio x Kilo	País	Unidad	Observación

4.3.8.3. *Procedimientos de compra*



4.3.8.4. Cronograma

Insumo	Cantidad	lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo

Insumo	Proyectado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

4.3.9. Procedimientos Legales

4.3.9.1. Asistencia técnica y soporte

En el acuerdo comercial está incluido un asesoramiento y asistencia para el franquisiante para que tenga ayuda y asesoramiento continuo desde el principio de forma continuada y no sienta dificultades en comenzar, implementar y hacer crecer el negocio.

La asistencia técnica y soporte se realiza a través de diferentes medios como teléfono, e-mail, Skype, visitas personales de los técnicos y otros medios.

4.3.9.2. *Licencias de marca*

Hace la esencia del contrato de franquicia comercial que el franquisiante sea titular de una marca sobre un producto o servicio y que el franquiciado además de utilizar su marca, utilice también sus signos y símbolos distintivos

4.3.9.3. *Transferencia de un Know How*

El franquisiante tiene la obligación de poner en práctica al franquiciado con respecto a la conducción estructura y organización del negocio, y este debe seguir las instrucciones al pie de la letra, logrando una uniformidad del producto y en la presentación del mismo.

4.3.9.4. *Regalías*

Establecer una forma de distribución del franquiciado al franquisiante, ya que estamos frente a un negocio de alta rentabilidad expresando mediante un contrato de contraprestación de servicio, asistencia, marca, etc.

4.3.9.5. *Contratos y adendas*

El contrato de franquicia es un documento privado suscrito por dos partes, el franquiciador y el franquiciado, en el que se recoge por escrito el “acuerdo de franquicia”.

Por dicho acuerdo, una empresa (el franquiciador) cede a otra (el franquiciado) el derecho a la explotación de un determinado sistema para comercializar ciertos productos y/o servicios, todo ello a cambio de una contraprestación económica.

4.4. Manual de Imagen Corporativa

4.4.1. Imagen

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción.

Una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto. La imagen de una corporación no es creada solamente por la compañía Acondicionamiento del negocio

4.4.1.1. Estrategias de Imagen

¿Es posible gestionar una óptima Imagen a partir de mensajes corporativos y que éstos a su vez generen ganancias a largo plazo para los intereses comerciales?

4.4.2. Marketing

4.4.2.1. Producto

El producto es todo lo tangible (bienes muebles u objetos) como intangible (servicios) que se ofrece en el mercado para satisfacer necesidades o deseos.

El producto es un paquete de características y beneficios que el cliente recibe al adquirir el producto.

Este producto o servicio debe tener características bien establecidas como son colores, tamaño, duración del producto o servicio, etc.

4.4.2.2. *Precio*

Se establece a partir de una serie de diferentes cálculos y estudios económicos, donde se identifica la demanda del producto, los precios de la competencia, el poder adquisitivo de los consumidores, las tendencias actuales y los gustos de los ya mencionados consumidores. Uniendo todos estos factores, fijaremos el precio de nuestro producto.

4.4.2.3. *Plaza*

La plaza incluye los canales que se utilizarán para que el producto llegue al consumidor. Éste debe tener la posibilidad de tener acceso a dicho producto en cualquier momento. Por ello la importancia de tener establecidos los puntos estratégicos donde se comercializará el producto. Entendemos que es indispensable para concretar nuestra estrategia de distribución: canales de distribución, planificación de la distribución, distribución física y merchandising.

4.4.2.4. *Promoción*

En la promoción el objetivo es el aumento de las ventas, valiéndonos de la comunicación. Su objetivo final será por lo tanto comunicar las características del producto o sus beneficios para que se recuerde en la mente del consumidor y lo lleve a la compra del mismo. Para fijar la promoción, nos valdremos del análisis de publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y el marketing directo.

4.4.3. Signos Identificativos

4.4.3.1. Marca

Una marca es una identificación comercial primordial y/o el conjunto de varios identificadores con los que se relaciona y ofrece un producto o servicio en el mercado.

Es un error común confundir el concepto de logo como un sinónimo de marca

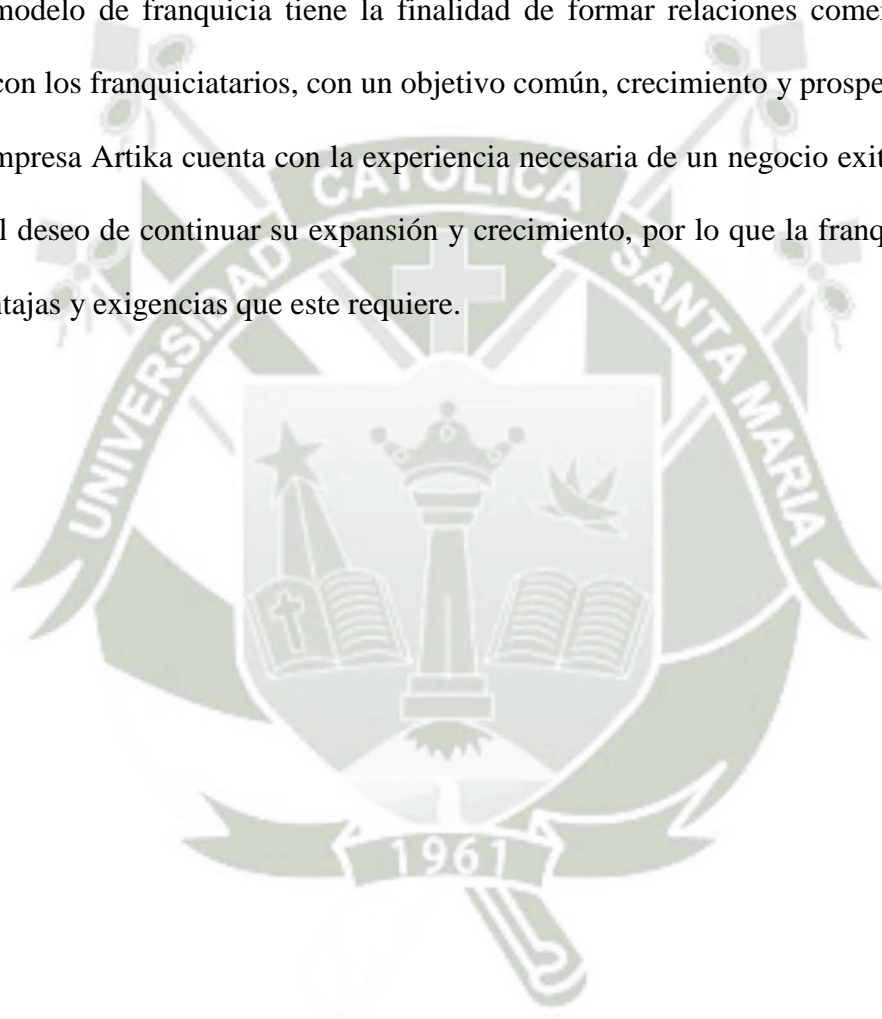
4.4.3.2. Publicidad

Un eslogan es una frase pegadiza o serie de palabras utilizada para ayudar a los consumidores a recordar una compañía, marca o producto. Las compañías crean eslóganes para utilizar en diversos esfuerzos de marketing con la esperanza de que las frases permanecerán en la mente de las personas



Conclusiones

- De acuerdo a la información presentada observamos que las franquicias son un modelo de negocio exitoso que ha ido creciendo hasta llegar a tener gran auge en nuestro país.
- La empresa Artika es un negocio que puede ser franquiciable y su éxito dependerá de la gestión de alta dirección según lo recomendado.
- Este modelo de franquicia tiene la finalidad de formar relaciones comerciales a largo plazo con los franquiciatarios, con un objetivo común, crecimiento y prosperidad.
- La empresa Artika cuenta con la experiencia necesaria de un negocio exitoso en Perú, y tiene el deseo de continuar su expansión y crecimiento, por lo que la franquicia le ofrece las ventajas y exigencias que este requiere.

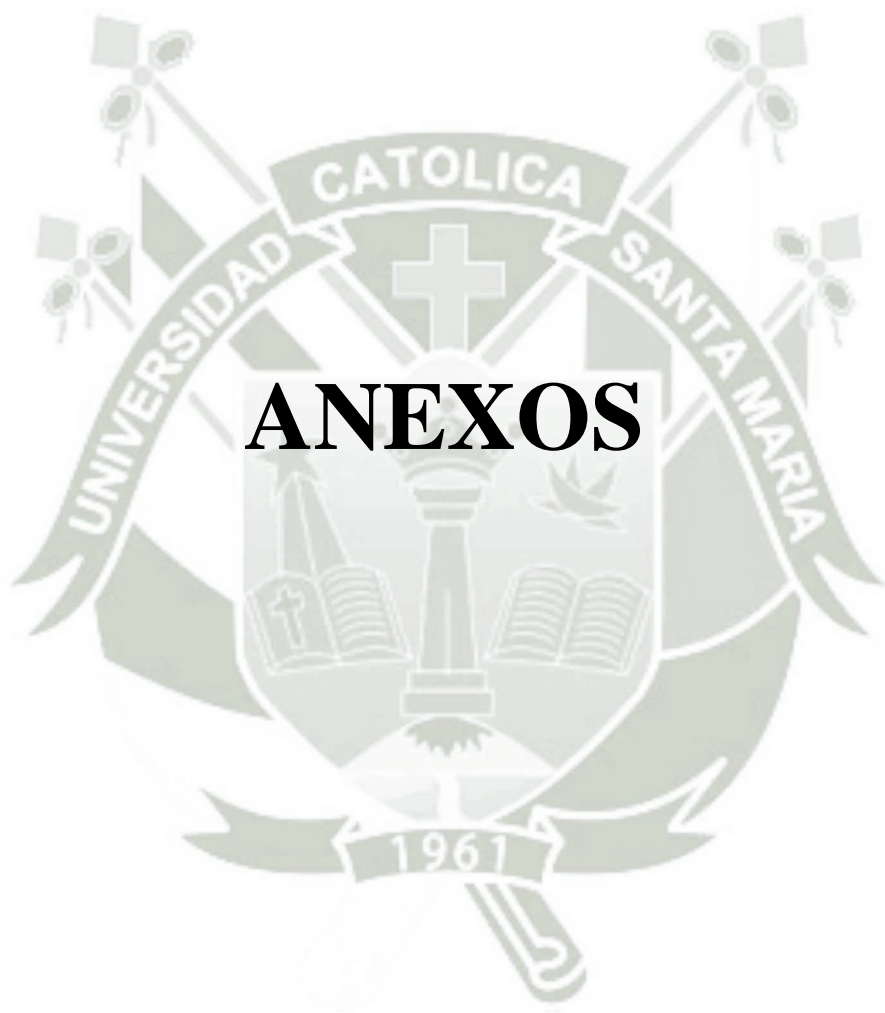


Recomendaciones

- El modelo de franquicia que se presenta en esta tesis, brinda un formato de negocio establecido con asistencia técnica que finalmente se verá reflejada en el éxito del negocio.
- Luego de la investigación realizada a la empresa Artika se observó que tiene aspectos que implican que el negocio pueda ser franquisible
- En esta tesis se presentaron los manuales de procedimientos del modelo de negocio el cual si se lleva a cabo puede optar por alcanzar la implementación exitosa y lograr los objetivos planteados.
- La empresa Artika puede aprovechar la ventaja de expandirse mediante el modelo de franquicia con el fin de difundir su marca.
- Mediante una correcta estandarización de las operaciones y el servicio brindado por Artika, se llegara a formar una franquicia exitosa a nivel nacional e internacional.
- Se recomienda que la empresa Artika conserve su imagen y brinde un servicio homogéneo en todas sus sucursales, reflejando así a la marca

Bibliografía y anexos

- SUNAT Perú,
<http://www.aduanet.gob.pe>
- United States International Trade Commission,
http://dataweb.usitc.gov/scripts/tariff_current.asp
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-SUNAT
www.sunat.gob.pe
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo
<http://export.promperu.gob.pe/calidad/>
- Embajada el Perú en los Estados Unidos:
<http://www.embassyofperu.org/es/>
- CIA World Factbook
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>
- La Franquicia de la A a la Z. Manual para el Franquiciador y el Franquiciado., Mariano Alonso, Editorial LID 2003
- Diccionario LID de la Franquicia, Marcelino Elosúa, Mariano Alonso, Gonzalo Linaje y José Luis Roza. Editorial LID 2004
- La franquicia una fórmula con futuro, Dirección General de Comercio Interior.
- La Franquicia Paso a Paso, Santiago Barbadillo., Editorial Barbadillo Asociados 1999
- El contrato de franchising, Lluís Cardelús, Promociones y Publicaciones Universitarias S.A. 1999
- Práctica de la Franquicia, Enrique C. Díez de Castro y José Luis Galán González, Editorial McGraw Hill 1998
- La Franquicia. Una Estrategia de Expansión., Jaime Rigol Gasset., Editorial Einia.
- Guía del Franquiciador y Guía del Franquiciado, Banco de Santander, Banco Santander
- Helados Artika, <http://www.heladosartika.com.pe/>



ANEXOS



**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE LA
EMPRESA “HELADERIA ARTIKA” PARA LA
IMPLEMENTACION DE UNA FRANQUICIA**

AREQUIPA – PERU

2015

1961



Heladería Artika	MANUAL DE INDUCCION	Fecha de Emisión
		01/09/2015
HAR-MI-2015	GENERALIDADES	Fecha de Revisión

A INFORMACION GENERAL DE EMPRESA

1. Razón o Denominación Social	Heladería Artika
2. Ruc de la empresa	20228941612
3. Dirección, Teléfono y Mail	Calle Bolívar N°413 - Arequipa
4. Código	HAR-MI-2015
5. Actividad	Elaboración de Productos Lácteos
6. Fecha de Inicio de Actividades	01 de Enero 1995

B LIDERAZGO Y RESPONSABILIDADES

	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado Por :	Jesus Peralta L.	Bachiller Ing. Comercial	
Elaborado Por :	Rodrigo Cuadros P.	Bachiller Ing. Comercial	

1. MANUAL DE INDUCCIÓN

1.1.1. BIENVENIDA

01 de Septiembre de 2015

Estimados,

Es grato darles la bienvenida al grupo Artika y estamos encantados de que hayas aceptado nuestra Franquicia como plan de trabajo. Confío en que esta carta te encuentre entusiasmado con tu nuevo empleo.

Como se ha mencionado durante las entrevistas, mientras que tu nueva posición reporta directamente a mí, me gustaría darte la bienvenida de parte de la Gerencia General en nombre de todo el personal. Cada uno de nosotros va a desempeñar un papel para asegurar tu correcta integración en el grupo.

Estamos esperando por la orientación de tu nuevo plan de negocios, cuando te reúnas conmigo para hablar de tu integración con éxito en nuestra empresa y con el personal del Directorio para aprender sobre temas relacionados con la empresa. También te reunirás con varios funcionarios del trabajo para que puedas tener una idea de la labor general del Grupo.

Una vez más, te doy la bienvenida al equipo. Si tienes alguna pregunta o duda antes alguno de los manuales de inducción, por favor llámame en cualquier momento, o envía un correo electrónico si es más conveniente.

Un cordial saludo,

Gerente General – Grupo Artika

1.1.2. ¿QUIÉNES SOMOS?

1.1.2.1. MISIÓN

Somos una empresa innovadora, productora y comercializadora de helados y alimentos complementarios; que construye relaciones de largo plazo con sus clientes y consumidores, diferenciándose y siendo reconocida por el servicio y la calidad de sus productos.



Estamos comprometidos con propiciar condiciones para el desarrollo integral de nuestros empleados y crecimiento internacional, así obtener solidez económica dentro de un marco de responsabilidad social.

1.1.2.2. VISIÓN

La visión y la gran meta que tenemos es la de ser líderes en el mercado nacional e internacional, ofreciendo siempre un producto al alcance de todos, delicioso, económico y natural.

1.1.2.3. VALORES

Los valores considerados en árctica son los siguientes:

-  Honestidad
-  Respeto
-  Solidaridad
-  Puntualidad
-  Respónsabilidad
-  Calidad

1.1.3. POLÍTICAS BÁSICAS

1.1.3.1. POLÍTICAS DE INTEGRIDAD Y SEGURIDAD

La política de integridad y seguridad promueve a concluir los siguientes puntos:

- Fomentar y garantizar que todas sus operaciones se realicen aplicando los más altos estándares de Seguridad, Salud e Higiene en las mejores prácticas a favor de la defensa de la salud del consumidor, evaluando el desempeño a través del uso de indicadores de gestión aplicables que serán medidos de manera regular.
- Respetar y cumplir los requisitos legales vigentes aplicables a nuestras actividades, relativos a la Salud e Higiene.
- Los estándares fijados por la legislación serán considerados como niveles mínimos de desempeño y podrán ser excedidos gracias a la incorporación de otros requisitos de manera voluntaria por la empresa o a pedido de sus clientes.
- Establecer objetivos y metas en todos los procesos que conlleven a la mejora continua en los aspectos de Salud e Higiene desarrollando sistemas saludables e Higiénicos de trabajo para todos los integrantes de la organización y una cultura de prevención de riesgos ocupacionales y contaminación.
- Mantener la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus áreas de trabajo.
- Sensibilizar, capacitar y entrenar a todo el personal propio y contratado para la aplicación correcta de las mejores prácticas que permitan alcanzar altos estándares
En todas nuestras operaciones.
- Comunicar y exigir el cumplimiento de las normas de Salud e Higiene a los proveedores y contratistas.

1.1.3.2. POLÍTICAS DE ORDEN Y LIMPIEZA

- Mantener las áreas de trabajo limpias y ordenadas en todo momento.
- Designar un lugar para cada cosa y colocar cada cosa en su lugar.

- Mantener en forma permanente las mesas de trabajo, equipos y herramientas en buen estado de conservación y limpieza.
- Realizar la limpieza de las áreas de trabajo antes, durante y después de cada labor. Al término de la jornada diaria el Supervisor verificará que las áreas queden limpias y ordenadas.
- Retirar los elementos innecesarios existentes en el área de trabajo, todo material inservible deberá ser inmediatamente desechado.
- Guardar, ordenar y proteger convenientemente todos los materiales, equipos, herramientas, y útiles de escritorio, al término de las labores.
- No colocar o dejar abandonadas, materiales o similares, en forma tal que puedan fomentar putrefacción o incidentes
- Por ningún motivo se podrá fumar o ingerir alimentos en el área de trabajo.
- No obstruir el acceso a las salidas de escape, extintores o cualquier equipo de emergencia.

1.1.3.3. POLÍTICAS SOBRE EL USO DE ALCOHOL Y DROGAS

La empresa considera necesario establecer los siguientes compromisos obligatorios por parte de los trabajadores:

- Ningún trabajador deberá ingresar a trabajar bajo los efectos del alcohol o las drogas (Tolerancia CERO).
- Someterse a las pruebas que se consideren necesarias para detectar a los trabajadores que intenten ingresar a trabajar bajo los efectos del alcohol o las drogas.
- Asegurar las condiciones para mantener un ambiente de trabajo seguro cuando se detecte un trabajador laborando bajo los efectos del alcohol o las drogas, aplicando las normas y procedimientos establecidos.
- El consumo de alcohol está prohibido en las instalaciones de la Organización, pudiendo ser autorizado por las Gerencias respectivas, solo en actividades específicas y bajo su responsabilidad.

Los fundamentos de nuestra Política sobre uso de Alcohol y Drogas son:

- El alcoholismo y la drogadicción interfieren negativamente en el aspecto social, el desempeño laboral y perjudica la salud.
- La permanente atención de los Jefes y Supervisores sobre los indicios de abuso de alcohol o uso de drogas del personal que trabaja en las diferentes sedes de la empresa.
- La detección de los casos de consumo de alcohol y drogas en los incidentes de trabajo y en aquellos actos que afecten la seguridad o las relaciones entre los recursos humanos se considera una falta grave.

1.1.3.4. POLÍTICAS DE DISCIPLINA

A continuación se detalla las políticas de seguridad con sus respectivas sanciones deliberadas.

FALTA COMETIDA	OCURRENCIA		
	1ra. VEZ	2da. VEZ	3ra. VEZ
1. No usar implementos de seguridad	Amonestación escrita	Suspensión	Despido
2. Incumplimiento de las normas y procedimientos de seguridad	Amonestación escrita	Suspensión	Despido
3. Incurrir en actos inseguros	Amonestación escrita	Suspensión	Despido
4. Generar incidentes por negligencia	Amonestación escrita	Despido	
5. Contribuir a generar desorden o condiciones inseguras	Amonestación escrita	Suspensión	Despido
6. Incumplir reglas de higiene	Amonestación escrita	Suspensión	Despido
7. presentarse a laborar en estado etílico o bajo efecto de drogas o estupefacientes	Amonestación escrita	Suspensión	Despido
8. Poseer y/o uso de drogas prohibidas o bebidas alcohólicas en el área de trabajo	Despido		
9. Provocar accidentes por ebriedad o por influencia de drogas	Despido		
10. Negligencia con los insumos comprados	Suspensión	Despido	
11. Manipular los dispositivos y equipos de seguridad sin razón que lo justifique.	Suspensión	Despido	
12. Permitir que en el área se produzcan actos o condiciones inseguras.	Despido		
13. No reporta incidentes o accidentes.	Despido		
14. Incumplimiento deliberado de órdenes superiores.	Despido		
15. Conducta agresiva	Despido		

16. Incurrir en falsedad	Despido		
17. Hurto o robo	Despido		
18. Sabotaje	Despido		
19. Acoso sexual	Despido		

1.1.3.5. POLÍTICAS DE HORARIOS

- Los colaboradores deberán cubrir la jornada laboral diaria esperada de lunes a viernes y tendrán una hora para tomar alimentos. Se puede elegir un horario distinto diariamente siempre que se acaten las condiciones señaladas por la presente política.
- Queda prohibido acumular o compensar horas en otras semanas.
- Los horarios de entrada van de las 11:00 a las 9:00 horas.
- Las reuniones, capacitaciones, etc. deberán llevarse a cabo durante el horario oficial, salvo excepciones en que las necesidades especiales del negocio así lo exijan.

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Gerente	ROTATIVO	T	T	T	T	T	D	D
Supervisor		D	D	T	T	T	T	T
Vendedor 1	ROTATIVO	T	T	T	T	T	D	D
Vendedor 2		D	D	T	T	T	T	T
Cajero 1	ROTATIVO	T	T	T	T	T	D	D
Cajero 2		D	D	T	T	T	T	T
Mozo 1	ROTATIVO	T	T	T	T	T	D	D
Mozo 2		D	D	T	T	T	T	T
Mozo 3		T	T	D	D	T	T	T

		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Gerente	ROTATIVO	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	D	D
Supervisor		D	D	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM
Vendedor 1	ROTATIVO	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	D	D
Vendedor 2		D	D	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM
Cajero 1	ROTATIVO	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	D	D

Cajero 2		D	D	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM
Mozo 1	ROTATIVO	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	D	D
Mozo 2		D	D	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM
Mozo 3		11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	D	D	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM	11:00 AM - 9:00 PM

		Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Gerente supervisión	45 HRS	9	9	9	9	9	D	D
Vendedor 1		D	D	9	9	9	9	9
Vendedor 2	45 HRS	9	9	9	9	9	D	D
Cajero 1		D	D	9	9	9	9	9
Cajero 2	45 HRS	9	9	9	9	9	D	D
Mozo 1		D	D	9	9	9	9	9
Mozo 2	45 HRS	9	9	9	9	9	D	D
Mozo 3		D	D	9	9	9	9	9

1.1.4. NORMAS DE CONDUCTA

- a) La presentación personal
- El uniforme siempre debe estar limpio y bien planchado.
 - Los zapatos deben estar bien pulidos.
 - Una apariencia aseada y elegante
 - Cabello corto, estilo clásico.
 - No uso de bigote o patillas.
 - Uñas cortas y limpias.
 - Higiene bucal antes del servicio.
 - No anillos o joyas.
 - Uniforme impecable.
 - Se recomienda el uso del reloj de pulso como única joya.

- Uso de desodorantes de olor moderado.
- Recuerde lavar sus manos cuando use los servicios sanitarios o si sus manos entran en contacto con cualquier elemento que genere contaminación.

b) Orden y puntualidad

Hay que tener en cuenta ciertos puntos referentes al orden y puntualidad, como:

- La administración es la encargada de entregar los formatos autorizados para el control manual de la puntualidad, asistencia y permanencia.
- El resguardo y control de los formatos de puntualidad, asistencia y permanencia son funciones de la administración.
- El registro en el “control de puntualidad, asistencia y permanencia” es obligatorio para los trabajadores, salvo excepciones.
- Los trabajadores tienen la obligación de presentarse e iniciar puntualmente a laborar en su lugar o área de trabajo asignada, de acuerdo con el horario de trabajo establecido para cada caso particular de conformidad con los contratos.
- En ningún caso los trabajadores podrán registrar su asistencia antes de 10 minutos de su hora de entrada.
- El registro de puntualidad y asistencia de los trabajadores se realizarán al inicio y término de su jornada de trabajo
- Se considera tardanza, si se registra la entrada 10 minutos después de la hora de ingreso.
- Para la inasistencia se efectuara la sanción correspondiente.
- En el caso de retardo por consulta médica, se registrara como retardo justificado, se deberá presentar al jefe inmediato la constancia médica.
- La omisión del registro de entrada o salida tendrá el descuento correspondiente.

- Las salidas antes del término de la jornada será considerado como abandono de la misma, salvo autorización expresa del inmediato superior.

c) Buen trato al cliente

Para el buen trato con el cliente hay que tener en cuenta algunos aspectos:

La comunicación no verbal es conocida como lenguaje corporal, a continuación se mencionan los principales elementos:

- Naturalidad: Actúe con naturalidad, sin poses extrañas o que hagan sentir mal al usuario.
- Contacto visual: Mire al rostro. Vea a los ojos. Esto revela decisión, sinceridad y valentía.
- Labios: No se los muerda, ni se los humedezca con la lengua, son muestras de timidez, inseguridad, tensión, titubeo e indecisión. Mantenga la boca cerrada, ambos labios unidos. Esto denota calma y seguridad en sí mismo, en cambio, la boca abierta, la mandíbula caída, sugieren nerviosismo, asombro y sorpresa.
- La voz: la voz dice mucho de la personalidad, se recomienda un tono moderado y uniforme, sin titubear. Esto demuestra seguridad en sí mismo. Una voz vacilante es sinónimo de inseguridad y timidez. Generalmente revela que la persona no domina el tema sobre el cual está hablando. Un tono moderado y uniforme, audible en todo momento, revela seguridad y dominio de lo expresado. Con ello se logra más impacto y firmeza. Un tono bajo sugiere timidez, poca capacidad de decisión, inseguridad. Un tono alto demuestra agresividad, poca educación y rudeza.

Limpieza:

- Baños limpios y bien surtidos, pisos secos y funcionando correctamente.
- Uniformes limpios, y zapatos bien lustrados.

- Aseo personal: pelo corto (hombres) o recogido (mujeres), bien peinados, con uñas limpias y cortas, maquillaje no muy cargado.

Hospitalidad:

- Reconocer al cliente frecuentemente, saludándolo.
- Recibir al cliente con un saludo y una sonrisa.

Orden apropiada:

- Dar al cliente lo que él quiere.
- No insistir demasiado.
- Debemos ser filtros de calidad, si vemos que un producto no está en perfectas condiciones como para servirlo, debemos remplazarlo por otro que lo esté.

Mantenimiento: debemos tener una mente preventiva.

Servicio Rápido: de debe cumplir con los tiempos ofrecidos.

d) Uso de los medios de comunicación de la empresa

- El trabajador no podrá utilizar los medios de comunicación de la empresa (Computadora, teléfono, etc) para fines privados.
- Los medios se deben usar de forma adecuada sin perjudicar los sistemas informáticos de la empresa.
- Las redes sociales de la empresa (Facebook, Twiter) se utilizaran de forma adecuada, sin perjudicar la imagen de la empresa.

e) Clima laboral

Para mantener un buen clima laboral es necesario tener en cuenta:

- Mentalidad triunfadora: El aspecto más importante en la psicología de la motivación está en la mentalidad con que se enfrenta la vida.
- El poder de la actitud positiva: Toda victoria es obtenida antes de que empiece la batalla.

- Adáptese, no se resista al cambio: No vea para atrás, porque lo alcanzan. Para lograr grandes cosas, debe empezar por hacer las pequeñas primero bien.
- Comprométase con la excelencia: Los altos estándares empiezan con uno mismo. En tiempos duros los estándares deben subir, no bajar. Dé más de lo que se espera.
- Confidencialidad: Debe salvaguardar en todo momento la discreción laboral, es decir, que toda información relacionada con el usuario interno o externo, no puede ser divulgada a ningún nivel.

Se debe mantener en cuenta los siguientes valores que ayudan a mejorar el clima laboral:

Respeto e interés hacia las personas:

Preocuparse de dar un trato amable, considerando las necesidades y problemáticas actuales que se presentan en la cotidianidad.

Iniciativa, compromiso y pro actividad:

Teniendo siempre claro lo que se quiere hacer y cómo se va a hacer, asumiendo las responsabilidades que nos competen.

Honestidad y disciplina:

Comportarse con coherencia y sensibilidad, actuando de manera ordenada y perseverante, frente a la consecución de los objetivos establecidos.

Empatía y Solidaridad:

Ponerse en el lugar del otro, para entender las necesidades que puedan surgir o estar en desarrollo de los funcionarios, colaborando oportunamente de manera conjunta.

f) Asistencia a reuniones del personal

- Cuidar la puntualidad a la reunión de personal, la asistencia es obligatoria para todo el personal.

- El plazo máximo de espera establecido es de 10 minutos, si transcurrido ese periodo el trabajador no se presenta, se le asignara la sanción correspondiente.

- Se deben tratar todos los puntos previstos de la reunión

- Se debe acordar conclusiones por parte del grupo

g) Capacitaciones y crecimiento laboral

Una vez asignado el puesto, se establecerá la capacitación requerida por la persona, de acuerdo a las brechas que presenta, tanto técnicas como organizacionales.

Se deben brindar las capacitaciones necesarias y adecuadas al personal que trabaja, por ejemplo:

- La inducción a la organización: políticas, procedimientos y reglamento interno de la organización.

- Sistemas de gestión establecidos por la organización para brindar un servicio de calidad.

En las capacitaciones se tratan temas básicos como:

- Inducción al puesto

- Técnicas para servir adecuadamente los helados a los clientes, de acuerdo al tipo de servicio ofrecido.

- Técnicas básicas servicio al cliente

- Normas básicas de etiqueta en la mesa y en el salón;

- Requisitos de higiene y seguridad para la prestación del servicio de alimentos y bebidas

En Artika se busca que los trabajadores hagan línea de carrera, por ello se brindan oportunidades que permitan el progreso de estos y así brindar un mejor servicio a los clientes

- El desarrollo de los trabajadores está basado en su formación y capacitación permanente, a fin de lograr los objetivos de la organización con mayor nivel de eficacia y eficiencia.
- El desarrollo de la carrera laboral se fundamenta en el mérito y desempeño de los trabajadores; así como en el tiempo de servicio.
- Se fundamenta en la igualdad de oportunidades sin discriminación

h) Vacaciones y permisos

Hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Se establece un periodo de descanso durante la jornada laboral. Este descanso será de un mínimo de 20 minutos, según la duración y horario de cada turno.
- Para permisos de flexibilidad de horario la persona interesada presentara una solicitud, a la que debe acompañar la fotocopia que acredita tal hecho, la autorización depende de la administración.
- El personal que tenga a su cargo hijos menores de doce años, un familiar con enfermedad grave hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, personas mayores o con discapacidad que tengan reconocida la condición de dependientes, tendrán derechos a flexibilizar en una hora diaria.
- La competencia para la concesión o denegación de todos los permisos será de la Administración.
- Cada día de permiso equivale como ocho horas y media de trabajo cada día efectivo que correspondiera trabajar considerándose inhábiles los descansos que le correspondieran, sin perjuicio del turno asignado o de la prestación de servicios de urgencias.
- Los permisos y licencias serán de aplicación tanto al personal fijo como al temporal, salvo que en algún permiso o licencia se establezca lo contrario.
- Todos los permisos y licencias podrán unirse al periodo vacacional reglamentario.

Se consideraran permisos retribuidos a las siguientes:

- Matrimonio o inscripción en el registro de parejas de hecho

- Permiso para realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación parto
- Permiso para concurrir a consultas, tratamientos y exploraciones médicas
- Permiso por parto o aborto
- Permiso por lactancia de un hijo menor de 16 meses
- Permiso de paternidad
- Permiso por accidente o enfermedad grave de familiar
- Permiso por fallecimiento
- Cumplimiento de un deber inexcusable, de carácter público o personal, y por deberes relacionados con la conciliación de la vida familiar y labora

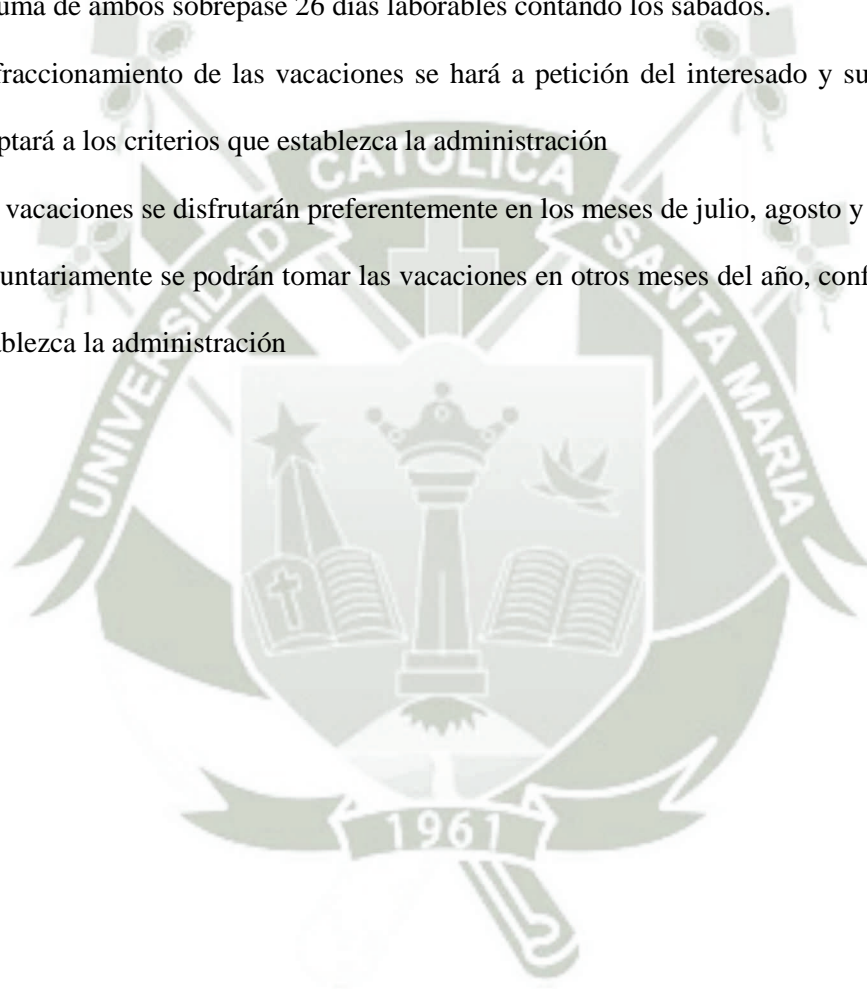
Se consideran permisos no retribuidos a los siguientes:

- Permiso sin sueldo
- Licencia por asuntos particulares
- Licencia para actividades de formación y perfeccionamiento

Vacaciones

- Las vacaciones anuales retribuidas tendrán una duración de un mes natural o de veinticinco días hábiles, por año completo de servicio o de los días que correspondan proporcionalmente si el tiempo de servicio durante el año fue menor.
- En el caso de que las vacaciones se disfruten en un mes que tenga 31 días, se disfrutará el mes completo (desde el día 1 al 31, ambos inclusive).
- En el caso de que las vacaciones se disfruten en un mes que tenga 30 días, se disfrutarán estos 30 días naturales.
- En el mes de febrero se disfrutarán sus 28 ó 29 días (si es año bisiesto), y a estos se le sumarán los días naturales del mes de marzo que sean necesarios hasta completar 30 días naturales.
- Cuando el período de disfrute de las vacaciones no coincida con un mes natural se computarán 30 días naturales contados a partir del inicio del período, 26 días laborables contando los sábados.

- Cuando no se tenga derecho a un mes completo de vacaciones el tiempo proporcional que deba concederse se calculará a razón de dos días y medio por cada mes trabajado.
- A efectos del cálculo proporcional de las vacaciones habrá de tenerse en cuenta que se considerará que ha existido interrupción de servicios (y por tanto no se computarán) los períodos correspondientes.
- Como regla general el disfrute de las vacaciones lo será de manera ininterrumpida
- No obstante, las vacaciones se podrán fraccionar como máximo en dos períodos sin que la suma de ambos sobrepase 26 días laborables contando los sábados.
- El fraccionamiento de las vacaciones se hará a petición del interesado y su concesión se adaptará a los criterios que establezca la administración
- Las vacaciones se disfrutarán preferentemente en los meses de julio, agosto y septiembre.
- Voluntariamente se podrán tomar las vacaciones en otros meses del año, conforme a lo que establezca la administración



1.1.5. DOCUMENTOS DE CONSULTA

EJEMPLOS:

SOLICITA AUTORIZACIÓN PARA SUBCONTRATAR

Asunto: Solicita autorización para Subcontratar

Referencia: Contrato Nro. C_-000/00.

Estimados Señores,

Por medio de la presente, nos dirigimos a usted, con relación al Contrato de _____ para _____, Nro. C_-000/10, de fecha _____, suscrito entre las Partes.

Al respecto, conforme lo establece la Cláusula _____ del referido contrato, solicitamos su autorización para la subcontratación de las siguientes empresas, conforme se detalla a continuación:

Denominación social del Subcontratista		RUC	Servicio subcontratado
Ítem	Nombres y apellidos		Desde - Hasta

Dejamos expresa constancia que, en virtud del presente documento, los actos y omisiones de cada subcontratista y de todas las personas que actúan directa o indirectamente para éste serán considerados como actos y omisiones de mi representada.

Asimismo, mi representada será responsable de requerir y verificar que cada uno de los Subcontratistas, sean estos directos o indirectos, o contratistas independientes comprometidos en desarrollar los servicios o trabajos, mantengan en vigor el mínimo de seguros requeridos por Heladería Artika S.A. En tal virtud, Heladería Artika S.A. y/o su casa matriz y/o compañías afiliadas y/o asociadas y/o subsidiarias, sus agentes, funcionarios y empleados serán eximidos de todo reclamo, costo o gasto; resultante de las operaciones de dichos subcontratistas.

Finalmente, nos obligamos a verificar que cada subcontratista cumpla con el pago íntegro y oportuno de todas y cada una de las obligaciones laborales y sociales de todos los trabajadores - asignados a los servicios subcontratados y en concordancia lo establecido en la normatividad vigente.

Atentamente,

Apellidos y Nombres del Representante Legal

Cargo del representante legal

Empresa

<p>HELADERIA ARTIKA S.A</p>	<p>FRANQUISIANTE</p>
<p>-----</p> <p>GERENTE GENERAL</p>	<p>-----</p> <p>Nombre y Apellidos</p>

CARTA DE INCUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS

Asunto: Incumplimiento de Políticas Heladería Artika S.A.

Referencia: Contrato de Prestación de Servicios Nro. _____ U orden de compra Nro. _____

De nuestra consideración:

Nos dirigimos a usted, con relación al asunto de la referencia para comunicarle nuestra preocupación por los hechos relacionados con el incumplimiento de políticas sufrido por personal de su representada, señor _____, accidente que no fue reportado oportunamente en contravención de nuestras Políticas y, en consecuencia, a las obligaciones pactadas en el Contrato de Franquicia _____ Nro. _____, suscrito en fecha _____.

En efecto, el día _____, a horas _____, Descripción de los hechos que constituyen el incumplimiento

Debemos indicar que lamentamos el accidente/incidente ocurrido, siendo necesario precisar en este momento que de la investigación realizada se desprende que:

- El accidente no fue comunicado inmediatamente a la Gerencia General ni al Gerente de su Cargo en el numeral _____ de la Cláusula _____ del contrato suscrito entre las partes.

consideramos que, este hecho reviste excepcional gravedad porque dicha persona se desempeña como representante de su empresa en nuestras instalaciones y, dentro de sus responsabilidades como empresa contratista, se encuentra la de velar por el estricto cumplimiento por parte de su personal de las normas de DESARROLLO SOSTENIBLE de Heladería Artika, por lo que la referida actitud no se condice con el entendimiento de sus responsabilidades, ni con el liderazgo en seguridad que se espera de dicho cargo. Más aún su comportamiento estuvo encaminado a minimizar y ocultar el accidente, sin tomar las

medidas necesarias para velar por la salud y seguridad del referido trabajador, como hubiera sido su pronta atención, entre otros.

En función a lo indicado y considerando que, el comportamiento del Sr. _____ contradice el Principio de Negocio de Heladería Artika referido a trabajar en forma ética, el cual establece nuestro compromiso con los estándares de comportamiento ético personal y profesional en todo momento, le informamos que el referido trabajador, a partir del _____ no contará con autorización para ingresar a nuestras instalaciones bajo ninguna circunstancia, siendo la aplicación de otras medidas pertinentes al caso, potestad exclusiva de su representada.

Asimismo, el Contrato de Franquicias _____ establece que _____ observará y hará que sus trabajadores y subcontratistas observen los estándares éticos y personales más altos durante el desempeño de los servicios materia de este contrato.

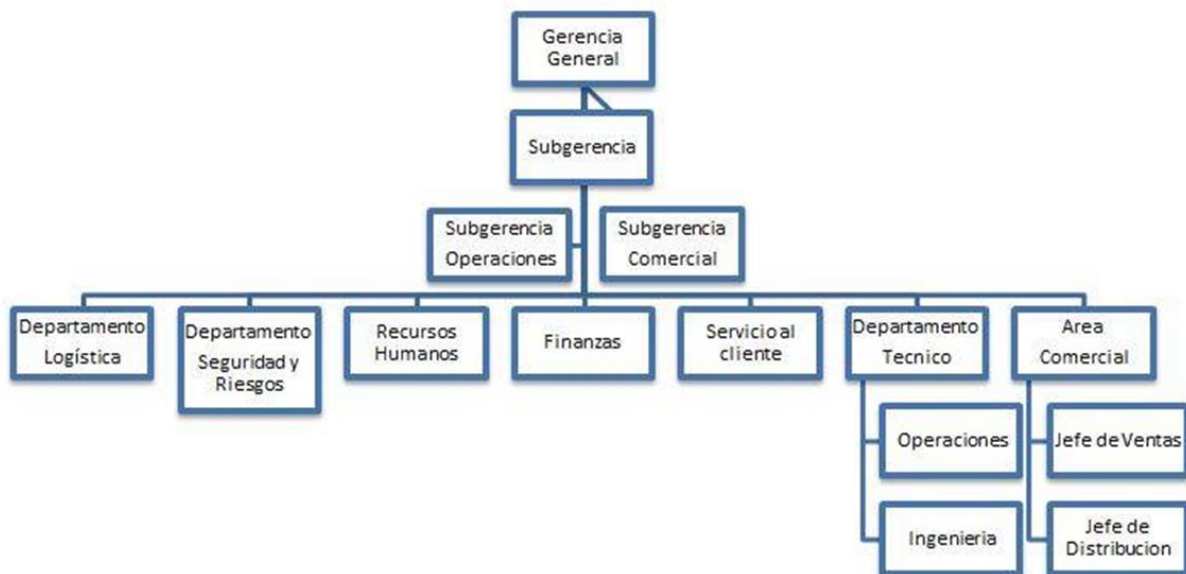
Atentamente,

Gerencia General
Heladería Artika S.A

1.1.6. DIRECTORIO

Representantes Legales	
Gerente general	Mejía Esquivias, Yolanda Josefa
Sub gerente	Mejía Esquivias, José

1.1.7. GRUPO DE TRABAJO





Heladería Artika	MANUAL DE APERTURA	Fecha de Emisión
		01/09/2015
HAR-AP-2015	GENERALIDADES	Fecha de Revisión

A INFORMACION GENERAL DE EMPRESA

1. Razón o Denominación Social	Heladería Artika
2. Ruc de la empresa	20228941612
3. Dirección, Teléfono y Mail	Calle Bolívar N°413 - Arequipa
4. Código	HAR-MI-2015
5. Actividad	Elaboración de Productos Lacteos
6. Fecha de Inicio de Actividades	01 de Enero 1995

B LIDERAZGO Y RESPONSABILIDADES

	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado Por :	Jesús Peralta L.	Bachiller Ing. Comercial	
Elaborado Por :	Rodrigo Cuadros P.	Bachiller Ing. Comercial	

1. MANUAL DE APERTURA

1.1.1. GENERALIDADES

1. Proporcionar el Liderazgo global y motivación a toda la empresa.
2. Facilitar el desarrollo, implementación y monitoreo de la Seguridad, Salud
3. Ocupacional e higiene en la totalidad de la empresa.
4. Proporcionar los medios adecuados para que los trabajadores cumplan con los estándares de higiene lo cual conllevara a que sean capacitados y entrenados adecuadamente.
5. Asegurarse que el programa de capacitación en higiene y servicio al cliente sea
6. Periódicamente medido y adecuado para cumplir con los estándares de la
7. Empresa y lo dispuesto por ley.
8. Reportar anualmente a la Gerencia y Directorio sobre los objetivos alcanzados

Para cumplir con el objetivo de este manual es indispensable que sea conocido y usado permanentemente por todos los colaboradores de Artika, a la vez que demanda establecer un marco que permita:

- a) Asegurar la vigencia y actualización permanente de este documento, lo cual requiere que los documentos sean legibles y se encuentren en buenas condiciones.
 - Que los siguientes documentos estén identificados:
 - Manual de Inducción
 - Manual de Apertura
 - Manual de Operación
 - Manual de Imagen
 - Que los documentos anteriores estén disponibles en su lugar de uso.
 - Que los documentos sean legibles y se encuentren en buenas condiciones

- b) Generar evidencia de que el sistema opera de manera efectiva. Para tal propósito, los registros son establecidos y se mantienen para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz. Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y apropiadamente almacenados.
- Contrato del Franquiciante.
 - Lista de verificación de entrega de documentos.
 - Licencia de funcionamiento para la apertura de la empresa

1.1.2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

1.1.2.1. POLÍTICA DE OPERACIÓN

A. Relación con los elementos de actividades de control

Las políticas de operación estructuran los criterios para definir los flujos de trabajo establecidos por el modelo de operación, lo que permite una base fundamental para definir los controles y los indicadores requeridos para la evaluación del desempeño del sistema de control interno y el cumplimiento en la gestión de la empresa Artika.

B. Principios y fundamentos

Es necesario una definición de las políticas de operación ya que facilitan el cumplimiento de los principios de economía, al dotar a la empresa de los lineamientos necesarios para que la adquisición y mantenimiento de los recursos y capacidades requeridos para su gestión, debe realizarse de acuerdo con las políticas de eficiencia calidad en el servicio al cliente; al establecer los parámetros bajo los cuales deben realizarse las actividades y tareas para la obtención del producto y servicio de Artika, que satisfagan las necesidades de sus grupos de interés, mediante un uso racional de los recursos y capacidades empresariales; al establecer las condiciones bajo las cuales deben entregarse y servirse los productos y servicios requeridos por los clientes de la empresa; se debe determinar los tiempos y condiciones necesarias para la ejecución de las actividades y tareas.

C. Objetivos

Establecer guías de acción que guíen las operaciones de la franquicia hacia la implementación de las estrategias organizacionales.

Mantener la coherencia y armonía entre las definiciones estratégicas y la operación de la franquicia.

Establecer las normas administrativas necesarias a garantizar la adquisición y uso de los bienes y servicios, requeridos para el desarrollo de la franquicia.

La empresa Heladería Artika tiene como objetivos al implementar el desarrollo de la Franquicia, los siguientes puntos:

- Alcanzar una presencia importante en todas las regiones del país.
- Crear una base sólida de negocios bajo el sistema de franquicias.
- Consolidar el concepto de Helados Artika como líder en su nicho de mercado.
- Fortalecimiento de la marca por incremento de presencia.

D. Niveles de responsabilidad

La definición y divulgación de las políticas de operación es responsabilidad del nivel directivo de la empresa Artika. Por su parte, su ejecución y evaluación permanente está a cargo de los niveles ejecutivos, operativos y de todos los empleados de la entidad.

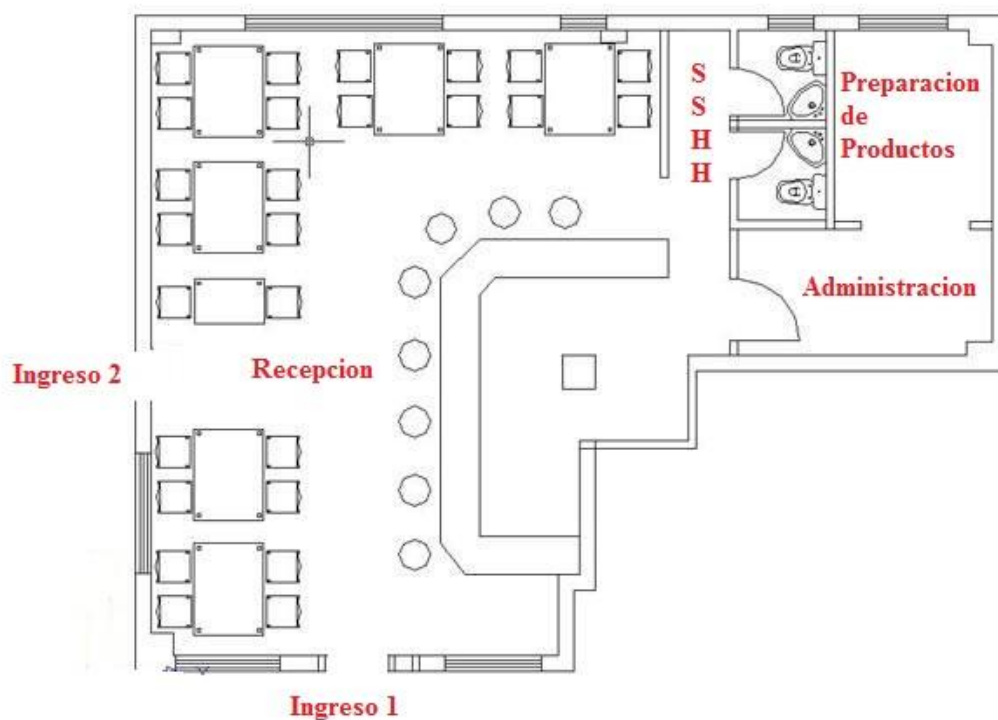
1.1.2.2. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

Cargo	Autoridad	Función	Responsable	Comunicación
<i>Gerente</i>	Máxima	Debe desarrollar el PLAN de acciones de cada semana y periodo comercial, así como dirigir los diferentes comités de gestión. Debe trabajar con los Sub Gerentes en cómo lograr la bajada exitosa de la comunicación operacional y comercial	100%	Inmediata
<i>Sub-Gerente</i>	Máxima	Debe lograr ejecutar la correcta bajada de las comunicaciones de la empresa al personal operativo. Debe analizar la información comercial y operacional con la finalidad de establecer acciones inmediatas o de corto plazo para solucionar obstáculos o problemas. Debe vigilar de manera un poco más aterrizada las operaciones de la tienda, velando que se cumplan los planes de acción.	100%	Inmediata

<i>supervisión</i>	Máxima	Debe guiar, supervisar y controlar la ejecución de las actividades del personal operativo, tanto en el lugar de venta como en la trastienda según cargos. Debe supervisar la productividad del trabajo de sus subordinados, asegurando que estas actividades sean ejecutadas correctamente.	100%	Inmediata
<i>Vendedor</i>	Media	Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales. Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión. Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.	100%	Media
<i>Cajero</i>	Media Alta	El cajero se encarga de recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos y productos consumidos por los clientes; para ello se posee un software implementado por la empresa, sus requerimientos son básicamente de rapidez en la atención.	100%	Media
<i>Mozo</i>	Media	Deberá ser cortés y de buenos modales, con espíritu de servicio, simpatía y personalidad, conocer los conceptos básicos de servicio a clientes, como: servicio de comedor	100%	Media

1.1.3. INFRAESTRUCTURA

1.1.3.1. ESPACIO FÍSICO



1.1.3.2. MOBILIARIO

Mobiliario	Cantidad	Precio U.
Mesa	7	Varia depende Lugar
Silla	38	Varia depende Lugar
Mostradores	8	Varia depende Lugar
Panel	4	Varia depende Lugar
Utensilios	Varia	Varia depende Lugar
Vitrina	1	Varia depende Lugar

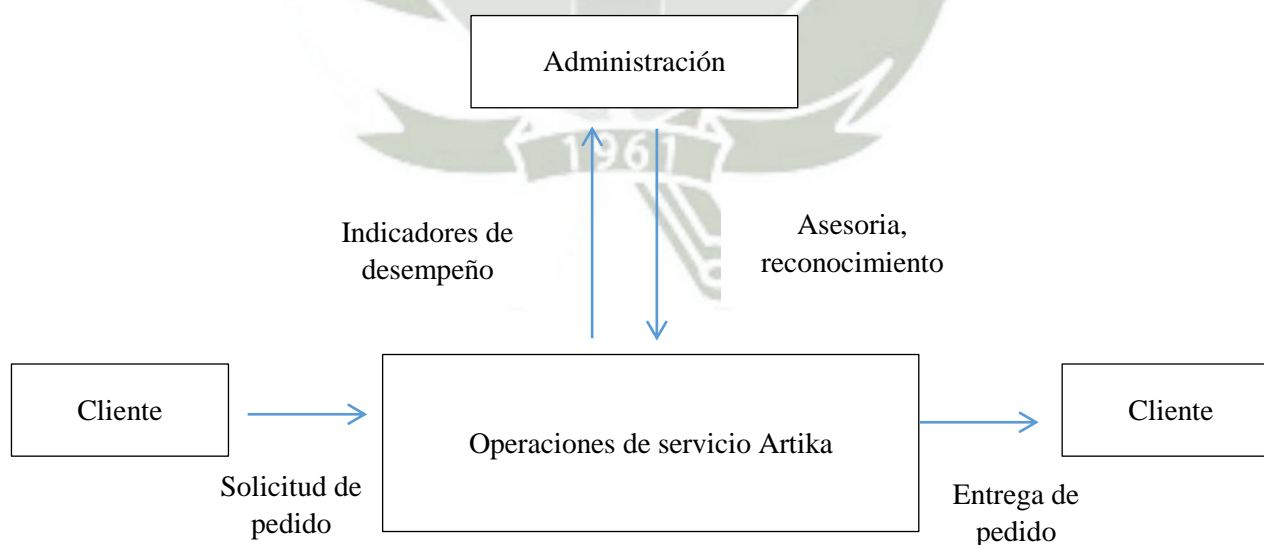
1.1.3.3. EQUIPAMIENTO

Equipamiento	Cantidad	Descripción
Computadora	2	Equipo con los estándares de Artika. Ocasionalmente DELL Y HP - MODELOS 6064N
Congeladora	3	Equipo con los estándares de Artika. Ocasionalmente IMBERA HF-17
Refrigerador	2	Equipo con los estándares de Artika. Ocasionalmente LG - BOTTOM MOUNT
Maquina Industrial Pequeña	1	Equipo con los estándares de Artika. Ocasionalmente TAYLOR-BATIDOR 1.5 HP
Maquina Industrial	1	Equipo con los estándares de Artika. Ocasionalmente TEKNOICE - HTST 5436
Caja	2	Equipo con los estándares de Artika. Ocasionalmente CPU ATOM - INTEL 945 CHIPSET
Anexos	Depende	Depende de la Ciudad y País

1.1.4. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

1.1.4.1. SISTEMA DE OPERACIÓN

Artika planifica y desarrolla los procesos necesarios para brindar un producto y servicio de calidad. Para ello identifica los procesos necesarios para cumplir con los gustos y preferencias de los consumidores.



1.1.1. PUESTOS Y PERFILES

CARGO	PERFIL
Gerente	Gestión del cambio y desarrollo de la organización, Habilidades cognitivas, Habilidades interpersonales, Habilidad comunicativa y Liderazgo
Sub-Gerente	Gestión del cambio y desarrollo de la organización, Habilidades cognitivas, Habilidades interpersonales, Habilidad comunicativa y Liderazgo
supervisión	Gestión del cambio y desarrollo de la organización, Habilidades comunicativas muy elevadas porque representa el nexo entre la supervisión y los subordinados
Vendedor	Habilidades de comunicación y venta
Cajero	Habilidades de comunicación y venta, conocimientos en manejo de dinero y detección de billetes falsos
Mozo	Habilidades de comunicación y venta



Heladería Artika	MANUAL DE OPERACION	Fecha de Emisión
		01/09/2015
HAR-OPE-2015	GENERALIDADES	Fecha de Revisión

A INFORMACION GENERAL DE EMPRESA

1. Razón o Denominación Social	Heladería Artika
2. Ruc de la empresa	20228941612
3. Dirección, Teléfono y Mail	Calle Bolívar N°413 - Arequipa
4. Código	HAR-MI-2015
5. Actividad	Elaboración de Productos Lacteos
6. Fecha de Inicio de Actividades	01 de Enero 1995

B LIDERAZGO Y RESPONSABILIDADES

	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado Por :	Jesús Peralta L.	Bachiller Ing. Comercial	
Elaborado Por :	Rodrigo Cuadros P.	Bachiller Ing. Comercial	

1. MANUAL DE OPERACIÓN

1.1.1. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Funciones del administrador

Entre las funciones del área de administración tenemos:

- Planeación
 - Establecer la misión, visión, valores y filosofía de la empresa
 - Establecer los objetivos a corto y largo plazo, las metas y los propósitos.
 - Elaborar supuestos y estrategias
- Organización
 - El organigrama de la organización
 - El perfil del puesto, descripción.
 - Manuales relativos a la empresa
- Dirección
 - Tomar las decisiones adecuadas para el desarrollo y crecimiento de la empresa
 - Encargado de la motivación, comunicación y supervisión del personal.
- Control
 - Referido a la producción y procesos en la elaboración de helados
 - Área de Finanzas
 - Imagen y publicidad
 - Relaciones comerciales

PROCEDIMIENTOS GENERALES DE SERVICIO

PROCEDIMIENTOS GENERALES DE SERVICIO

Operaciones de limpieza, puesta a punto de equipos, útiles y menaje de trabajo	Las superficies, equipos y utensilios se limpian, usando la ropa de trabajo establecida
	Las instrucciones de seguridad, uso y manipulación de productos de limpieza se cumplen teniendo en cuenta su posible toxicidad y contaminación medioambiental
	Las instrucciones relativas al mantenimiento se interpretan y aplican correctamente, permitiendo de esta manera la conservación y cuidado de los equipos y útiles
	Las anomalías observadas en el área se comunican con prontitud a la persona encargada

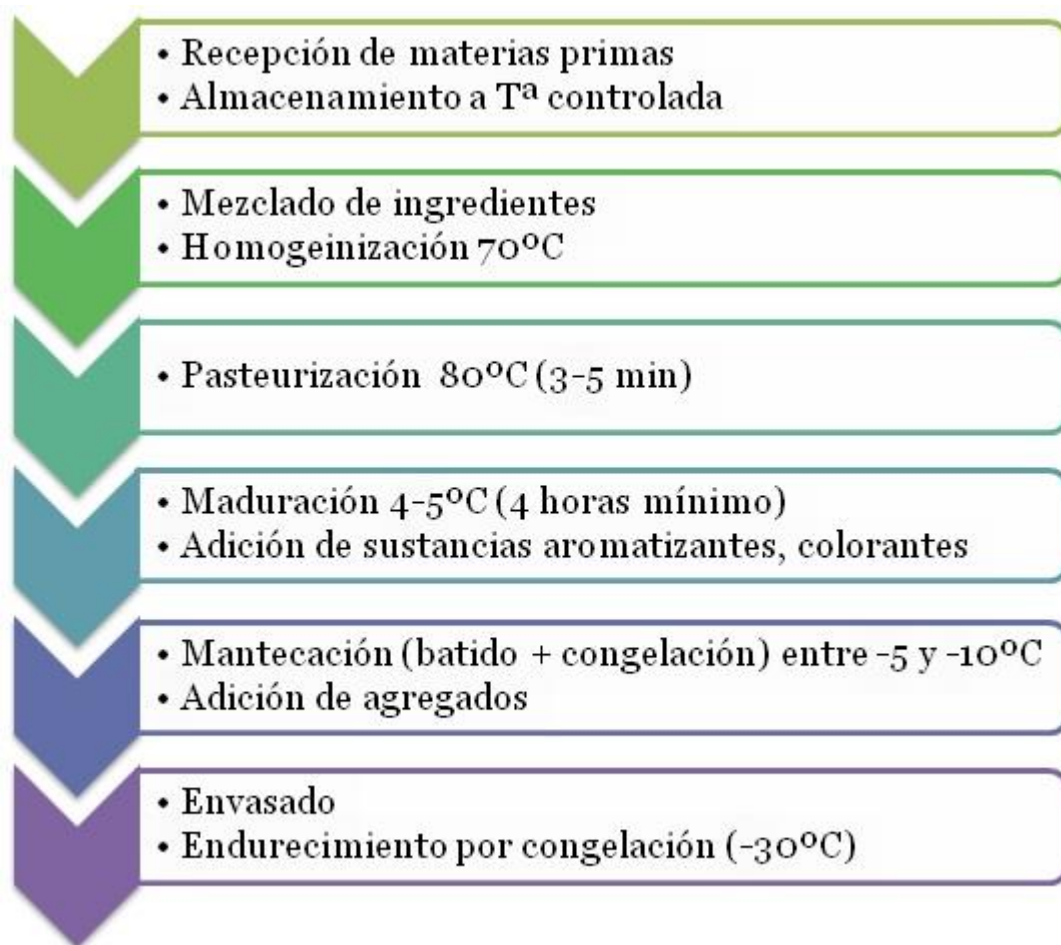
PROCEDIMIENTOS GENERALES DURANTE EL SERVICIO

Procedimientos Durante en Servicio	Constante verificación y satisfacción del cliente
	Revisión minuciosa a la atención brindada
	Cumplimiento de la Venta Diaria

PROCEDIMIENTOS GENERALES DESPUES DEL SERVICIO

Procedimientos Después del Servicio	Revisión del día de atención y posibles mejoras
	Reunión Diaria de las Metas
	Cumplimiento de los Estándares

1.1.2. PROCEDIMIENTO GENERAL DE ELABORACIÓN DE HELADOS



Materias primas utilizadas en la elaboración del helado:

- Grasa: Es un ingrediente importante en la elaboración del helado, esta puede variar del 8 al 12% en base al volumen total de la mezcla. La grasa puede ser tanto de origen lácteo como de origen vegetal, siendo las fuentes de obtención la misma grasa láctea, la leche fluida, crema, mantequilla, aceite de mantequilla (butter-oil), leche entera en polvo o en caso de grasa vegetal, esta puede ser grasa de coco, grasa de soya y grasa de algodón.
- Leche entera fluida: Esta materia prima es base para la elaboración de helado, la cual presenta variaciones en cuanto a su contenido de grasa.
- Crema: Esta se obtienen mediante el descremado de la leche, su composición es la siguiente.

- 40% Materia grasa
 - 5.1 % Sólidos no grasos
 - 54.9 % Agua
-
- Mantequilla: Es el producto que se obtiene a partir del batido de la crema, está compuesta por un 82 -84 % de materia grasa, 0.5% sólidos grasos (SNG) y agua entre 16 y 18%, este producto aporta un sabor agradable también. El aceite de mantequilla (butter-oil) es conocido también como grasa anhidra de leche y es obtenida de la crema o mantequilla mediante un proceso de fraccionamiento y su contenido de grasa es de un mínimo 99.5% y el contenido de humedad es 0.2%. La ventaja de este producto es que se puede almacenar por un tiempo largo
 - Leche entera en polvo: Este material es también una fuente de grasa (fuente de proteína) para la elaboración de helado, su contenido de grasa es de 26%. Las grasas vegetales también son usadas debido a su disponibilidad inmediata y sus bajos costos
 - Sólidos no grasos de leche: Los sólidos no grasos de leches están constituidos por proteínas, sales minerales y lactosas, estos sólidos son adicionados en leche descremada en polvo o bien como leche descremada fluida, sin embargo, al adicionar este ingrediente, es necesario reconstituir o fortificar con leche en polvo. Otra fuente de sólidos no grasos es el suero en polvo, el cual no debe exceder el 50% del total de los sólidos grasos.
Los sólidos no grasos contribuyen:
 - Textura y cuerpo del helado
 - Ayudan a distribuir de manera eficiente el aire en el proceso de congelaciónUn aumento en los sólidos afecta el punto de congelación. Un exceso en los sólidos modifica la textura debido a la lactosa presente en la leche, lo cual puede cristalizar y provocar arenosidad en el producto terminado.
 - Azúcares: Los azúcares son adicionados con el objeto de aumentar los sólidos totales, así como portar el dulzor, la cual variará según el gusto del consumidor y ésta puede ir desde 14 al 18 % del volumen total, también un excedente de azúcar modificará el punto de congelación.

El proceso de elaboración del helado

El equipo mínimo necesario para elaboración de base para helado y helado es:

- Mezclador de Batch o pasteurizador lento
- Pasteurizador HTST
- Homogenizador
- Enfriador (cortina, tubos o placas de enfriamiento si no se contara con el parteurizador HTST)
- Tanque de maduración
- Batidora de helado o máquina para helado
- Cuartos de congelación
- Camiones de distribución

Mezclador: Los ingredientes se mezclan en los tanques provistos de agitadores. El orden en el que se adicionan los ingredientes está determinado por la temperatura y la solubilidad de los mismos. Generalmente se recomienda hidratar la leche y/o suero en polvo, azúcar, glucosa anhidra. Para estos ingredientes, la temperatura óptima de hidratación está entre los 25 y 30°C. Aquí es importante pre mezclar los estabilizadores (CT_40) con el azúcar en una proporción mínima 3 veces respecto al peso del estabilizador y se recomienda adicionar a 45°C. La grasa puede ser adicionada preferentemente a una temperatura de 50 a 60°C o bien fundirse por separado y en este caso adicionarle en forma directa el emulsivo. Durante el proceso de mezclado es muy recomendable establecer un circuito de circulación manteniendo esta operación de 10 a 15 minutos, esto es con el objetivo de garantizar la total disolución de los ingredientes. Esta etapa es tan importante como el congelamiento, ya que muchos problemas de manufactura y defectos de producto final resultan por errores cometidos en el procesamiento.

Pasteurización: Para seleccionar el sistema de calentamiento se deberá tomar en cuenta:

La calidad de la leche cruda si se llega utilizar

Objetivo final del proceso, si se pretende eliminar totalmente los gérmenes en este caso se elige una esterilización.

O bien una reducción del contenido microbiano para ello con una pasteurizadora en batch o HTST será suficiente o el tipo de producto que se desea elaborar.

Homogenización: Es el proceso básico en la formación de la estructura del helado y con él se persigue:

- Obtener un glóbulo graso de tamaño uniforme en la emulsión (Figura 1.)
- Distribuir los emulsificantes y proteínas de la leche en la superficie de glóbulo de grasa.
- Mejorar el batido en la incorporación de aire (celdas de aire más pequeñas y uniformes)
- Producir una textura suave y mejorar el derretimiento.

Las mezclas homogenizadas tienen mejor cuerpo que las mezclas no homogenizadas, la presión empleada dependerá del contenido de grasa en la mezcla, el tipo de grasa y diseño del cabezal.

En cuanto al contenido de grasa en la mezcla es de creencia común que mientras más grasa hay en la mezcla se debería usar una mayor presión de homogenización.

En una homogenización normal se reduce el tamaño promedio del glóbulo de grasa de 3.6 micras a 0.6 micras, lo cual en una mezcla de 10% de materia grasa, significa aumentar la superficie a cubrir de un litro de mezcla de 163m cuadrados a 977 m cuadrados.

Maduración: Una vez homogenizada la mezcla se enfría de 2 - 4°C para permitir su maduración para poder lograr:

- Cristalización de las grasas.
- Absorber parcialmente el agua libre como agua de hidratación por las proteínas y estabilizadores.
- Desorción de la proteína de la superficie del glóbulo de grasa.

La temperatura es importante ya que la grasa debe cristalizar totalmente. El congelar la mezcla con grasas en estado líquido provocará su pérdida en proceso de batido y congelación.

1.1.3. PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

Procedimientos de atención al público

Bienvenida al cliente

- Hay que dar una buena y cálida bienvenida al cliente en cuanto entre en nuestro local.
- Siempre de saludarlo, darle la bienvenida, mostrarle una sonrisa sincera y darle las gracias.
- Si hay posibilidad brindarle una opción de mesa.

Trato amable

- Mostrar amabilidad con el cliente bajo cualquier circunstancia.
- Estar siempre serviciales y atentos a cualquier cosa que requiera el cliente.
- Ante algún reclamo o queja nunca deben ponerse a discutir con el cliente, más bien darle la razón, aunque cuando ello no sea posible, decirle amablemente que esta vez no compartimos su posición.
- Ser flexibles y otorgarle algunas concesiones.

Mostrar interés

- Siempre mostrar interés y ser solícitos con el cliente.
- Apenas el cliente ingrese al local, debemos acercarnos a él, darle la bienvenida.

Higiene

- Basta con que en el piso haya desperdicios o que los baños estén sucios para que se genere rechazo en el cliente y para que probablemente no vuelva a visitarnos.
- La higiene o limpieza debe ser obsesiva, evitar cualquier papel en el piso, el local debe estar totalmente limpio y los baños, los cuales deben limpiarse constantemente.
- La higiene no solo debe estar presente en el local, sino también en el personal, el cual debe estar siempre bien presentando y aseado, con el uniforme limpio, las uñas recortadas y el cabello corto o amarrado.

Rápida atención

- En nuestro caso la rapidez en la atención es muy importante.
- Debemos ganar la preferencia de los clientes con la atención rápida de sus pedidos, desocupando rápidamente las mesas, y poder así atender a un mayor número de clientes.
- Recordar que no hay nada más molesto para un cliente que tener que esperar demasiado por su pedido.

Despedida del cliente

- Despedirnos del cliente, agradeciéndole su visita
- Invitarle a regresar a nuestro local en una próxima ocasión.

PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CAJA

PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE CAJA

Pasos	Proceso	Responsable
1	Apertura de Caja de recepción de dinero	Caja
2	Conteo del Flujo de Dinero	Caja
3	Reporte del dinero encontrado en caja	Caja
4	Apertura de Caja para el publico	Caja - Supervisión
5	Cierre de Caja para el publico	Caja
6	Entrega del Dinero recaudado en el día a la Supervisión a cargo	Caja - Supervisión
7	Cierre de Caja con un Flujo no Máximo a 10% de las Ventas o USD 400	Caja - Supervisión
8	Conformidad con la Supervisión	Caja - Supervisión
9	Cierre de Caja Total	Caja
10	Colocación del Precinto de Seguridad	Caja - Supervisión

1.1.4. PROCEDIMIENTOS FRENTE A RECLAMOS

1. Mirar al cliente a los ojos y exprese con su rostro una actitud relajada.
2. Asienta ligeramente con la cabeza, demostrando que le escucha y le entiende.
3. No se tome el reclamo de forma personal.
4. Pida disculpas.
5. Repita aquellos hechos que determinan el reclamo, valorando de esta forma el contenido de la misma.
6. Trate de resolver inmediatamente el reclamo.
7. Observe si el cliente se siente satisfecho con su respuesta o con lo que le ofrece.
8. Al cliente no le gusta que le manden de un lugar a otro así que el problema se debe de resolver con la persona involucrada y la persona de mayor jerarquía en el lugar.
9. Si el cliente no tiene razón no pierda su tiempo en discusiones inútiles, valore la imagen de la empresa, los comentarios de los clientes que están observando, su tiempo y el de sus colaboradores etc., analice rápidamente la situación y vea como le puede satisfacer de forma inmediata para terminar con la situación.
10. Si un cliente reclama de forma agresiva, intente atenderle en un lugar privado; no debemos olvidar que la imagen de nuestro establecimiento es muy importante.
11. Un cliente que reclama es casi un cliente perdido, multiplicado por todos aquellos a los que contará su “desafortunada historia” en el establecimiento.
12. Una reclamación es una oportunidad de mejora, debemos resolverla con seguridad, profesionalidad y confianza.
13. Dar un seguimiento a los reclamos.

1.1.5. PROCEDIMIENTOS COMERCIALES



<p>Estudio Comercial</p>	<p>El estudio comercial se ocupa básicamente en cómo se dirigirá la empresa a la sociedad y cómo será su forma de entrada en los diferentes sectores.</p> <p>Esta etapa debe permitirles conocer y comprender su mercado, reunir información permitiéndoles fijar hipótesis de volumen de negocios, hacer las mejores elecciones comerciales para lograr sus objetivos y fijar su política de productos o servicios, precios, distribución y comunicación.</p>
<p>Desarrollo Comercial</p>	<p>Comunicación con la sociedad y ver como se la implementación de la misma.</p>
<p>Modelamiento Comercial</p>	<p>Plan de Negocio</p>
<p>Verificación</p>	<p>Cantidad de Ventas</p>
<p>Ventas</p>	<p>Las venta estarán completamente dirigidas dependiendo el lugar y la cantidad de acogida</p>




1.1.6. PLAN DE VENTAS

1.1.6.1. CATÁLOGOS DE PRODUCTOS

Helados de Hielo		
Nombre	Sabores	Precio
Saccra	Guanabana	 <p>S/. 0.70</p>
	Maracuyá	
	Fresa	
	Mango	
Aguaje	Aguaje	 <p>S/. 1.50</p>




Helados de Crema		
Nombre	Sabores	Precio
Paletas de Crema	Fresa	 <p>S/. 0.70</p>
	Chocolate	
	Lúcuma	
	Bañado en Chocolate	
Chispekas	Ron/ Pasas	 <p>S/. 0.70</p>
	Crema cubierto de chocolate	

Yogurt	Fresa/Guanabana		S/.	1.00
Supay	lúcuma Chocolate		S/.	1.00
Yanacha	Vainilla Fresa		S/.	1.20
Casanova	Vainilla		S/.	1.00
Chancaycito	San Vainilla		S/.	1.00
Algarrobina	Algarrobina		S/.	1.00

Coco	Coco		S/.	1.00
Café	Café		S/.	1.00
Sauco	Sauco		S/.	1.00
Sukoy	Limón Plátano		S/.	1.00

Sabores Peruanos			
Nombre	Sabores	Precio	
Bananice	Plátano	 S/.	2.00

Quinuaya	Quinoa/Maracuyá	 <p>QUINUAYA! Helado de Quinoa y Maracuya</p>	S/.	2.00
Chelita	Cerveza	 <p>CHELITA Delicioso Helado de Cerveza</p>	S/.	2.00

Helados Envasados				
Nombre	Sabores			Precio
Vasito	Lúcuma Vainilla Fresa	 <p>VASITO Delicioso Bisabor</p>	S/.	1.00
De Litro	Lúcuma Vainilla Fresa Chocochip Tri-Color	 <p>DE LITRO No paras de comerlo</p>	S/.	8.00
5 Litros	Lúcuma Vainilla Fresa Chocochip Tri-Color	 <p>DE LITRO No paras de comerlo</p>	S/.	30.00

1.1.6.2. PRESUPUESTOS DE INSUMOS

Insumo	Mes	Día	Observación
Leche entera fluida	Cada mes	Primer día de cada mes	Presenta variaciones en cuanto a su contenido de grasa
Grasa	Cada 2 meses	A la quincena del mes	Puede variar del 8 al 12% en base al volumen total de la mezcla
Crema	Cada mes	Primer día de cada mes	40% materia grasa, 5% sólidos no grasos y 55% agua
Mantequilla	Cada mes	Primer día de cada mes	Compuesta por un 82 -84 % de materia grasa
Leche entera en polvo	Cada 2 meses	A la quincena del mes	También una fuente de grasa (fuente de proteína)
Sólidos no grasos de leche	Cada 2 meses	A la quincena del mes	No debe exceder el 50% del total de los sólidos grasos
Azúcares	Cada mes	Primer día de cada mes	Puede ir desde 14 al 18% del volumen total

Insumo	Precio x Kilo	País	Unidad
Leche entera fluida	S/. 3.50	Perú	Caja 1 litro
Grasa	S/. 13.50	Perú	Bolsa 1 kg
Crema	S/. 13.50	Perú	Caja 1 kg
Mantequilla	S/.28.00	Perú	Bolsa 1kg
Leche entera en polvo	S/. 27.00	Perú	Caja 1 kg
Sólidos no grasos de leche	S/. 15.00	Perú	Bolsa 1kg
Azúcares	S/. 3.50	Perú	Bolsa 1 kg

1.1.6.3. PROCEDIMIENTOS DE COMPRA



Procedimientos de Compra	
Necesidad de compra	La necesidad es el primer paso en nuestro ciclo. Supone un requerimiento de materiales de un área logística para su compra.
Selección de proveedor	Artika permite la creación de documentos que nos permitan realizar esta selección como peticiones de oferta, pedidos abiertos y planes de entrega.
Solicitud de pedido	El pedido es el contrato de compra de nuestra empresa con el proveedor. Es un documento en firme por el cual solicitamos a un proveedor uno o más materiales.
Generación de la orden de compra	Es uno de los pasos más importantes de este proceso. En él incluiremos el proveedor, la dirección de entrega, los materiales (necesidades) requeridos, su cantidad, etc.
Recepción del pedido	El proveedor nos sirve los insumos requeridos, éste ha de ser registrado en nuestros almacenes. Para ello es necesario recepcionar el material y registrar la entrada de mercancías con un movimiento de entrada.

Conformidad	<p>Una vez hemos recibido los insumos de nuestro proveedor debemos realizar el pago. Verificaremos que todos los materiales pedidos se han recepcionado y registraremos los materiales, cantidades e importes de los insumos recibidos.</p> <p>Esto llevará a un apunte contable en finanzas y la administración se encargará de realizar el correspondiente pago al proveedor según la forma de pago preestablecida.</p>
-------------	---

1.1.6.1. CRONOGRAMA

Insumo	Proyectado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Leche entera fluida	500 Lts.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Grasa	100 kg	X		X		X		X		X		X	
Crema	100 kg	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mantequilla	50 kg	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Leche entera en polvo	50 kg	X		X		X		X		X		X	
Solidos no grasos de leche	100 kg	X		X		X		X		X		X	
Azucares	50 kg	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

1.1.7. PROCEDIMIENTOS LEGALES

1.1.7.1. ASISTENCIA TÉCNICA Y SOPORTE

La asistencia técnica y soporte se realiza a través de diferentes medios como teléfono, e-mail, Skype, visitas personales de los técnicos y otros medios.

Programa de preapertura

- Capacitación
- Asistencia técnica inicial

Asistencia telefónica

- Días laborables
- Todo el año

Intranet

Visitas de asesoría

Capacitación continua

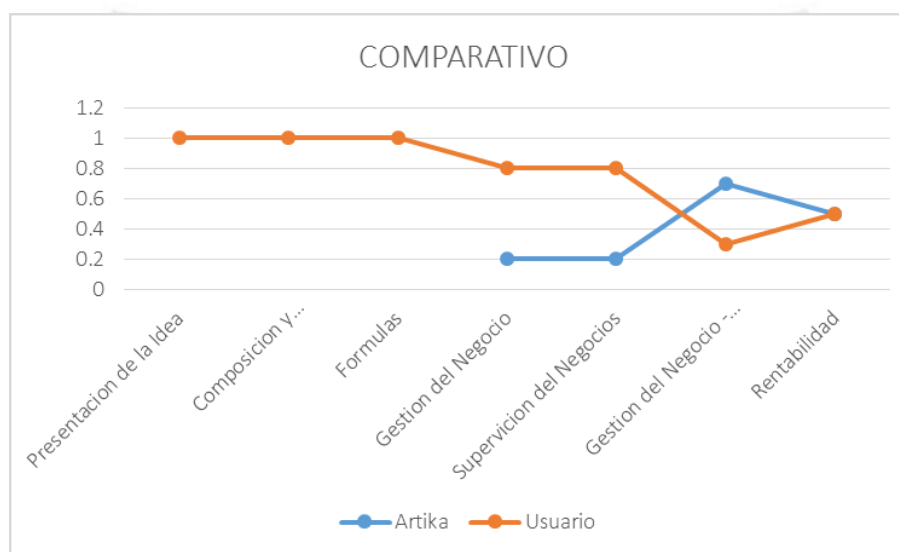
Reunión anual

1.1.7.2. LICENCIAS DE MARCA

1. Licencia exclusiva que se concede al franquiciatario
2. El franquiciatario no puede conceder una sublicencia
3. La franquicia no tiene limitaciones geográficas o territoriales, requisitos de venta mínima, producción mínima.
4. La cantidad, frecuencia y forma de pago de regalías u otro pago queda establecida en el contrato.
5. El pago de las acciones judiciales es por parte del franquiciatario.
6. El mantenimiento de los derechos de propiedad (patentes, marca) son por parte del franquiciante.
7. Cualquier novedad, modificaciones o mejoras por parte de la empresa Artika se comunicará con la debida anticipación al franquiciatario.
8. Los plazos de la licencia de la franquicia se establecen en el contrato.
9. La licencia de marca en la franquicia de Artika se puede renovar.

TRANSFERENCIA DE UN KNOW HOW

Idea	Artika	Usuario	Total
Presentación de la Idea		100%	100%
Composición y elaboración de la empresa		100%	100%
Formulas		100%	100%
Gestión del Negocio	20%	80%	100%
Supervisión del Negocios	20%	80%	100%
Gestión del Negocio - Usuario	70%	30%	100%
Rentabilidad	50%	50%	100%



1.1.7.3. REGALÍAS

Actividad	Elaboración de Helados
Dirección	Calle Bolívar N°413 - Arequipa
Teléfono	054-220812
Página web	http://www.heladosartika.com.pe/
Inicio empresa	1997
Inversión Total	\$ 100,000
Canon de Entrada	\$ 20.000
Royalty	5%
Canon de publicidad	1%
Duración de contrato	5 años (Variable)
Tamaño del local	50 m ² (Estándar)



Heladería Artika	MANUAL DE IMAGEN COOPORATIVA	Fecha de Emisión
		01/09/2015
HAR-IMCO-2015	GENERALIDADES	Fecha de Revisión

A INFORMACION GENERAL DE EMPRESA

1. Razón o Denominación Social	Heladería Artika
2. Ruc de la empresa	20228941612
3. Dirección, Teléfono y Mail	Calle Bolívar N°413 - Arequipa
4. Código	HAR-MI-2015
5. Actividad	Elaboración de Productos Lacteos
6. Fecha de Inicio de Actividades	01 de Enero 1995

B LIDERAZGO Y RESPONSABILIDADES

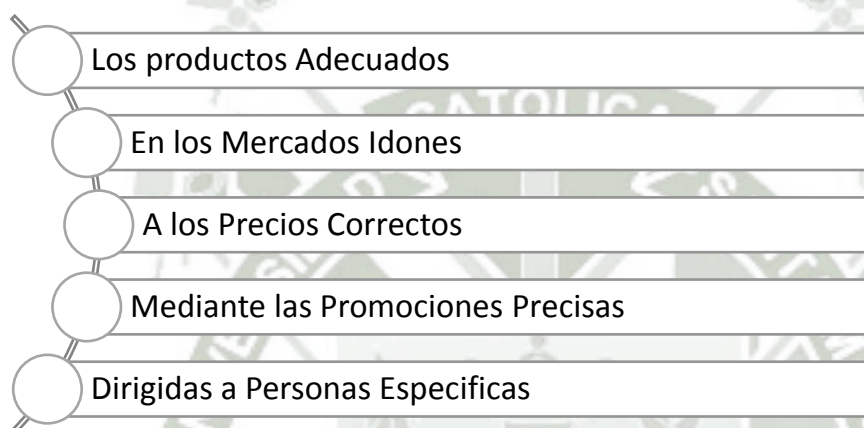
	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado Por :	Jesús Peralta L.	Bachiller Ing. Comercial	
Elaborado Por :	Rodrigo Cuadros P.	Bachiller Ing. Comercial	

1. MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA

1.1.1.1. ESTRATEGIAS DE IMAGEN

Una estrategia de Imagen busca,

- Satisfacer necesidades, o, fantasías, sueños, caprichos, antojos de consumidores finales e intermedios, mediante el intercambio “voluntario “y competitivo, de productos (bienes y/o servicios), buscando siempre generar valor.



Donde se definirán las siguientes estrategias:

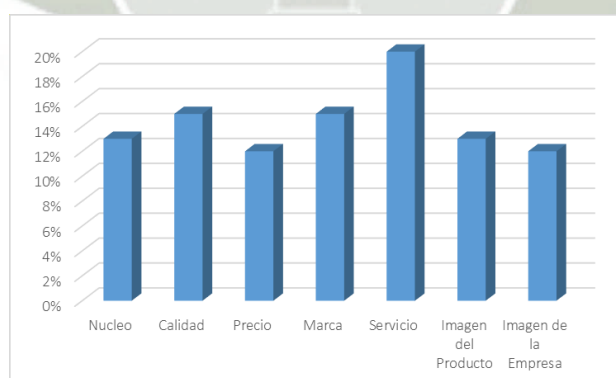
1. Determina la misión de la empresa en la ciudad ubicada.
2. Se sitúa a mediano y largo plazo complaciendo las necesidades del cliente.
3. Analiza las necesidades de la personas dependiendo el lugar.
4. Sigue la evolución del mercado de referencia.
5. Identifica los productos-mercados y segmentos actuales y potenciales
6. Analiza el atractivo del producto dándole un valor agregado.
7. Analiza la competitividad a fin de buscar una ventaja competitiva defendible
8. Determina el potencial de crecimiento y rentabilidad

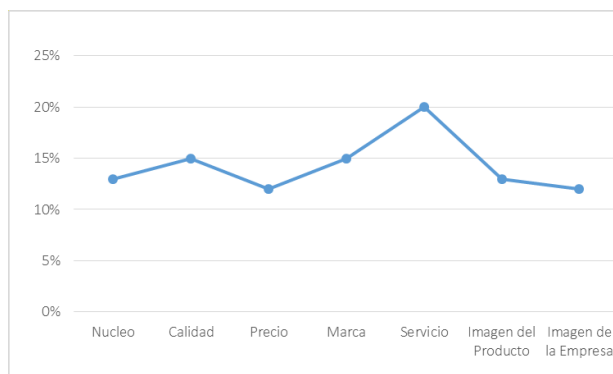
1.1.2. MARKETING

1.1.2.1. PRODUCTO

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles e intangibles que el comprador acepta, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

#	Atributos	Descripción	Porcentaje
1	Núcleo	En el Núcleo del Producto encontraremos cual fue la idea y como a la fecha ha llegado a ser tan importante para la sociedad.	13%
2	Calidad	La calidad conlleva a ver cómo se desarrolla la empresa y sus estándares frente a las ventas.	15%
3	Precio	Los Precios Están de acuerdo a los estándares de la venta dependiendo donde se ubique el lugar y a que mercado estén dirigido.	12%
4	Marca	Detalle de la Marca según posicionamiento	15%
5	Servicio	Servicio A1, Conlleva a la contratación con las personas de acuerdo a los estándares de Artika.	20%
6	Imagen del Producto	Imagen de Artika será puesto completo con los estándares establecidos y según fechas de celebración será modificado	13%
7	Imagen de la Empresa	Imagen Cooperativa	12%
			100%





1.1.2.2. PRECIO

Valor monetario en que se estima el Producto

- Los precios afectan al comportamiento del ingreso y del gasto.

Consumidor	Influye que comprar y cuando comprar
Empresa	Beneficios son la diferencia entre Ingreso y Costo

Objetivos del Precio	Supervivencia	Precios bajos para cubrir costos variables y algunos costos fijos y seguir operando.
	Maximización de Utilidades	Escoger el precio que produzca la utilidad, flujo de efectivo o ROI más alto ahora.
	Liderazgo en la participación del Mercado	Precios lo más bajos posible para ser quien más participación tenga en el mercado.
	Liderazgo en la Calidad del Servicio	Precios altos para cubrir los costos de una mayor calidad en el desempeño

1.1.2.3. LA POLÍTICA DE PRECIOS

1. Mantener el precio.
2. Si no afecta a la demanda en forma negativa.
3. Si no ingresan nuevos competidores.
4. Reducir el precio.
 - a. Para lograr penetración.
 - b. Para generar liquidez.

1.1.2.4. ESTRATEGIAS DE PRECIO

- La estrategia de precios de la empresa: Depende de si utiliza para la distribución de sus productos cadenas de tiendas de descuento, tiendas especializadas de gran calidad o una página web de venta directa a los consumidores.
- Las decisiones sobre la fuerza de ventas y estrategias de comunicación depende de cuánta persuasión, formación, motivación y apoyo necesiten los miembros del canal.
- La capacidad de la empresa para desarrollar o adquirir determinados productos nuevos depende de si éstos se adaptan a las capacidades de los miembros del canal.

1.1.2.5. PLAZA

La plaza puede ser directa o indirecta. En el primer caso, el fabricante se encarga de hacer llegar el producto al consumidor final. En el segundo, el fabricante se lo entrega a un tercero que se encarga de venderlo

- Se plantea ingresar de manera indirecta, contando con canales de distribución externos, o realizar alianzas con los principales centros comerciales o restaurantes en los cuales se puedan incluir nuestro producto

1.1.2.6. PROMOCIÓN

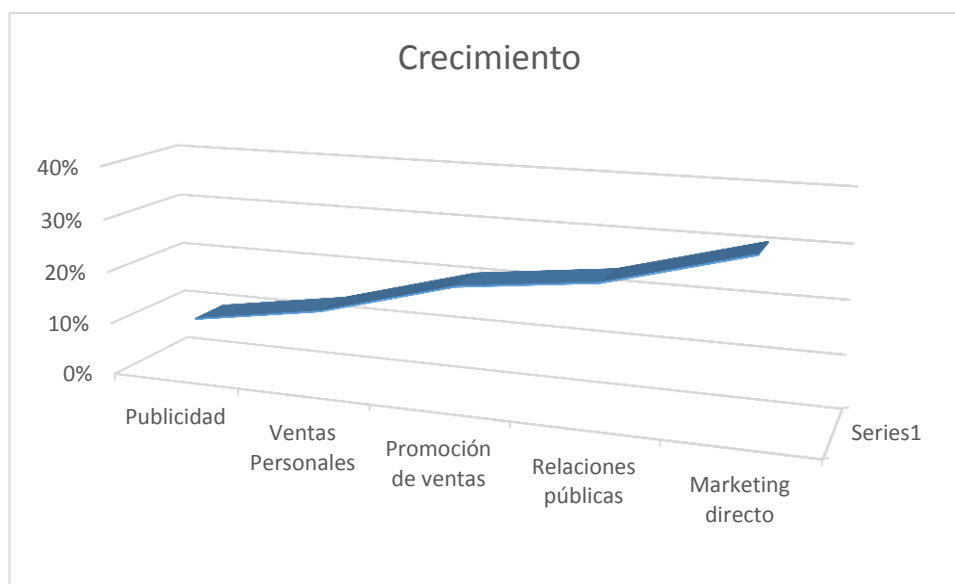
Las promociones se adecuarán dependiendo de donde estará establecida dependiendo de donde se encuentre nuestra empresa, adicionalmente veremos cómo se detalla a continuación.

Categoría	Concepto	Herramienta
Publicidad	Cualquier forma pagada de presentación no personal para presentar y promocionar productos o servicios, por medio de comunicación masiva.	Anuncios impresos, radio, televisión, vallas, carteles publicitarios
Ventas Personales	Presentaciones personales de la fuerza de ventas.	Presentaciones de ventas, ferias y programas de incentivos.
Promoción de ventas	Incentivos a corto plazo para incrementar la compra o venta de un producto o servicio	Exposiciones en el punto de venta, descuentos, cupones, publicidad especializada y demostraciones
Relaciones públicas	Forjar buenas relaciones con diversos públicos que hacen publicidad favorable gratis.	Publicaciones en prensa y organización de eventos
Marketing directo	Comunicación directa con clientes para obtener una respuesta inmediata y fomentar una relación duradera.	Catálogos, tele marketing ó marketing telefónico, stant, internet

1.1.2.7. PROMOCIÓN EFICAZ

Categoría	Porcentaje
Publicidad	10%
Ventas Personales	14%
Promoción de ventas	21%
Relaciones públicas	24%
Marketing directo	31%

Para realizar una promoción eficaz debemos de tener en cuenta el siguiente crecimiento, Artika como empresa elabora el crecimiento para un crecimiento hacia adelante.



Para la promoción de nuestro producto utilizaremos estrategias promocionales para poder introducir nuestro producto de manera correcta al mercado

LAS ESTRATEGIAS PROMOCIONALES

Son generalmente para funcionar a corto plazo, tratando de que los consumidores actúen rápido antes de que la promoción expire. La publicidad es generalmente usada en conjunto con las estrategias promocionales para lograr que el mensaje del producto llegue al consumidor.

ESTRATEGIA PARA IMPULSAR.

Una estrategia para impulsar ocurre cuando a los vendedores de un producto se les ofrecen incentivos para promover el producto o comprar cantidades adicionales.

ESTRATEGIA PARA ATRAER.

Con una estrategia para atraer, el objetivo es el cliente, no el vendedor. Un ejemplo de una estrategia para atraer es cuando una compañía desarrolla una campaña publicitaria para lanzar un nuevo producto. Esto puede crear una demanda por el producto, lo cual forzará a los comerciantes a abastecerse. Otros métodos incluyen colocar cupones en el periódico o enviar por correo una muestra del producto.

ESTRATEGIA COMBINADA.

Una estrategia combinada ocurre cuando los métodos para impulsar y para atraer se usan simultáneamente para lograr un máximo efecto promocional. Además de ofrecer incentivos

a los comercios para promover el producto, el fabricante también lanzará una campaña publicitaria para invitar a los consumidores a comprar el producto.

REFORZAMIENTO DE MARCA.

Una estrategia de refuerzo de marca es usada como un modo de crear lealtad en el consumidor, lo cual lleva a compras repetidas. Una estrategia de refuerzo de marca muy común es el ofrecimiento de membresías con las que los miembros pueden obtener descuentos en sus compras, al igual que beneficios como producto gratis o ser elegido para descuentos especiales no abiertos al público en general.

CREAR DEMANDA.

Las estrategias de promoción de venta pueden incluir el incrementar o crear demanda por un producto. Anunciar una oferta por tiempo limitado, como ofrecer 20% de descuento en la compra si se realiza antes de una fecha específica, puede crear una sensación de urgencia en el consumidor, quien terminará comprando el producto. Otro modo de crear demanda es usar propaganda para mostrar a la gente cómo tu producto llena necesidades que el producto de la competencia no llena.

1.1.3. SIGNOS IDENTIFICATIVOS

1.1.3.1. MARCA

La etiqueta del producto actualmente en nuestro país es la siguiente:



Adaptaremos nuestro producto de acuerdo a los gustos y preferencias de nuestro consumidor. Ya que nuestro producto será introducido en mall's y súper mercados conocidos en esta ciudad.

1.1.3.2. PUBLICIDAD

Hay diferentes tipos de publicidad dentro de los cuales nosotros seleccionaremos varios tipos o formas de introducir el producto. Lo aremos mediante:

Estimulación de la demanda primaria: Consiste en que el anunciante trata de crear demanda para una categoría de producto en general. En su forma pura, el propósito de este tipo de publicidad es educar a los compradores potenciales en cuanto a los valores fundamentales del tipo de producto, en lugar de destacar una marca específica dentro de la categoría del producto

Publicidad de respuesta retardada: En lugar de buscar el estímulo de la acción inmediata del público, la publicidad de respuesta retardada busca crear el reconocimiento y la aprobación de una marca a lo largo del tiempo. Por lo general, la publicidad de respuesta retardada trata de generar el conocimiento de la marca, refuerza los beneficios de su uso y establece un gusto general por la marca.

Otro tipo de publicidad a utilizar será la visual mediante:

Redes sociales (**Facebook, twitter**)

Objetivos:

- Ingresar al mercado con nuevos socios claves
- Tener un rentabilidad positiva y un margen de utilidad
- Aceptación del producto y reconocimiento local
- Atraer nuevos mercados.
- Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto.
- Aumentar las ventas en las épocas críticas.
- Atacar a la competencia.
- Aumentar las ventas en el corto plazo
- Ayudar a aumentar la participación del mercado en el largo plazo
- Lograr la prueba de un producto nuevo